

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN
Y SUPERVISIÓN DE LA EDUCACIÓN
I.C.A.S.E

GESTIÓN DE LOS RECURSOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN LOS COLEGIOS COMERCIALES
DEL CONSEJO EDUCATIVO REGIONAL DE CHIRIQUÍ

MIRNA ESTELA MARTÍNEZ GONZÁLEZ

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRÍA
EN DESARROLLO DE SISTEMAS EDUCATIVOS CON
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

2000

10 AGO 2009

7/11

HOJA DE APROBACIÓN

Lera Luis de Orosa

Jose Luis de Orosa

uyale/3

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

A TI SEÑOR:

Por ser el eje de cuanto yo amo,
por abrazar mis sueños y guiarme,
por la sabiduría que me das y por
permitirme culminar con éxito cada
uno de mis anhelos

A LA PROFESORA ILSA DE OCHOA: Por su
Atinada voluntad, orientación , sabias
sugerencias y el interés demostrado en la
realización de la investigación

A LOS ESPECIALISTAS DEL I.C.A.S.E por
los conocimientos que me brindaron los que
contribuyeron de manera positiva en mi formación
profesional

Dr. Tomás Rodríguez

Dr. Filiberto Morales

Prof. Antonio Castellero

Prof. Jacinto Blanco

Prof. Ismael Fernández

Prof. Leonidas Cajar

Prof. Silvestre Tenorio

Prof. Argelia González

AL DR. DIÓGENES CEDEÑO C., por el
interés demostrado para que esta Maestría se
ofrecería en la Provincia de Chiriquí

A MIS SIEMPRE AMIGAS Profesoras Ilka
Estribí , Gladys Justavino, Vianka Solano, Estela
de Montenegro , Ana de Santamaría , Gladys Ibarra
y Mabel Miranda

Con especial agradecimiento a Asunción Villamonte
Por su colaboración
De igual forma a todas las personas e
instituciones que de una u otra forma hicieron
posibles la realización de esta investigación

La Autora

RESUMEN

SUMMARY

The administration of education in the world, is facing a reality which is immersed in a profound social and economic crisis

It is already known that in the next decades, available resources will not be enough to meet educational needs

Such undeniable reality is based on improvisations and poor planned course of actions. The untimed practice of technical knowledge and procedures used to obtain financial, physical as well as human resources is another factor to consider

Results obtained from this kind of educational service not only show very low levels of efficiency but also a low quality of education

Under these circumstances, we see that there is an urgency to reformulate plans, objectives, policies, strategies, and activities. There is also a need to get some other non-traditional sources, in order to meet the actual demands in education

Considering these facts, we are interested in offering a useful and effective approach that we feel will solve some of the problems our institutions confront nowadays. Its success will depend on the coordination of the activities and abilities that principals in each school develop

RESUMEN

La Administración de la Educación en el ámbito mundial enfrenta a una realidad enmarcada por la profunda crisis económica y social

Se prevé que en las próximas décadas, los recursos disponibles no serán suficientes para atender las necesidades de las instituciones educativas

Esta innegable realidad está sustentada por las acciones poco planificadas e improvisadas y por la práctica desfasada de conocimientos, técnicas y procedimientos en la gestión de los recursos humanos, físicos y financieros

El resultado obtenido del servicio educativo muestra niveles muy bajos de eficacia así como en la calidad de la educación. Se plantea entonces, la necesidad de reformular la gestión, redefinir los objetivos, políticas, estrategias, actividades así como la de captar otras fuentes no tradicionales para poder atender las demandas reales en educación.

Nuestro interés es el de ofrecer un instrumento valioso y efectivo el cual pueda solucionar algunos de los problemas que confrontan las instituciones educativas comerciales

El éxito dependerá de la coordinación armónica de las actividades y de las habilidades que desarrollen los directores en cada centro educativo

ÍNDICE GENERAL

	PÁGINAS
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	4
1 Antecedentes del Problema	5
2 Planteamiento del Problema	6
3 Justificación e importancia	8
4 Objetivos generales y específicos	10
4 1 Objetivos Generales	10
4 2 Objetivos Específicos	10
5 Hipótesis y variables	11
5 1 Hipótesis	11
5 2 Variables	11
5 2 1 Variable dependiente	12
5 2 2 Variable independiente	12
6 Alcances y limitaciones	13
6 1 Alcances	13
6 2 Limitaciones	14

	PÁGINAS
Glosario	16
CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA	20
1 Concepto e importancia de la gestión de los recursos humanos	21
1 1 Definición	21
1 2 Importancia	23
1 3 Enfoque sistémico de la gestión de los recursos en una institución educativa	24
1 4 El rol del director frente a los desafíos de una gestión eficiente	27
1 5 La calidad en la gestión educativa	31
1 6 Marco Situacional	39
1 7 Ubicación Geográfica y Demográfica de la Provincia de Chiriquí	40
1 8 La Educación Técnica	41
1 8 1 Antecedentes	41
1 8 2 Origen	42
1 8 3 Objetivos	44
1 8 4 La Educación Comercial	45
1 8 5 Origen de la Educación comercial en la Provincia de Chiriquí	47
1 8 6 El Bachillerato Comercial	49
1 8 7 Colegio Francisco Morazán	50
1 8 8 Colegio Beatriz Miranda de Cabal	53

	PÁGINAS
1 8 9 Colegio Comercial de Tolé	55
1 8 10 Escuela Secundaria de Puerto Armuelles	57
2 La Gestión de los recursos humanos	61
2 1 Importancia del recurso humano en las instituciones	62
2 2 La Gestión de los recursos humanos como subsistemas de la Administración de la Educación	65
2 3 Actividades en la gestión de los recursos humanos	66
2 3 1 Adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento de los recursos humanos	67
2 3 1 1 La adquisición	67
2 3 1 2 La adecuación	73
2 3 1 3 La optimización	79
2 3 1 4 El mantenimiento de los recursos humanos	80
2 4 La Gestión de los recursos físicos	80
2 4 1 Clasificación de los Recursos Físicos	81
2 4 2 El sistema de gestión de los recursos físicos	84
2 4 3 Las Actividades básicas en la gestión de recursos físicos	87
2 4 3 1 La adquisición	87
2 4 4 La selección de proveedores	90
2 4 5 La cotización de productos y servicios	91
2 4 6 La adecuación de los recursos físicos	93

A MIS AMADOS HIJOS Kellineth y Abdiel, fuentes de inspiración que cada día motivan mi existencia. Que este esfuerzo sea ejemplo, para que con entusiasmo y constancia continúen superándose para que logren triunfar como personas y profesionales

A MI INCOMPARABLE ESPOSO ABDIEL: por haber compartido conmigo su amor y ternura y por hacer de cada día el comienzo de una nueva victoria

A LA MEMORIA DE ISABEL Y DOMINGA: seres de luz que desde el infinito me guían

A MIS ADORADOS PADRES JUAN Y HERMELINDA
por el amor que siempre me han brindado

A MIS QUERIDOS HERMANOS: Juan Alexis, Denis Elizabeth, Iris Margot, Diana Itzel, Rodney Geovanny.

A JACKELINE Y JOSEFINA, por su ayuda desinteresada

A ROBERTO Y ADRIANA: por inspirarme a luchar hasta lograr mis ideales

A MIS SOBRINAS: Diana E., Yazmin Lorena y Cristina I.

A MI QUERIDO AMIGO Y COMPADRE DR. JUAN A. MORENO M., por su incomparable amistad y cariño, y por ser siempre admirador de mis triunfos

A LA PROF. DEYANIRA MIRANDA, por ser siempre la amiga incondicional

Mirna.

	PÁGINAS
2 4 7 El mantenimiento de los recursos físicos	95
2 5 Gestión de los recursos financieros	98
2 5 1 Adquisición	99
2 6 Fuentes de recursos financieros en el sector educativo	100
2 6 1 Las fuentes internas	100
2 6 2 Las fuentes externas	102
2 6 3 La adaptación de recursos financieros o del presupuesto	103
2 6 4 Beneficios de la presupuestación	105
2 6 5 Proceso de Presupuestación	107
2 6 6 El Presupuesto de Egresos	108
2 6 7 Instrumentos Presupuestarios	114
2 6 8 Metodologías de Cálculo de Recursos	114
2 6 9 La estructura Presupuestaria	115
2 7 Clasificación de cuentas	116
3 Procedimiento para el manejo de caja menuda	118
4 Procedimientos para compras	119
4 1 Controles de compra	119
5 Procedimiento para el almacén	120
5 1 Recepción de materiales	121
5 2 Despacho de materiales	121
5 3 Mayor diario general	122

	PÁGINAS
5 4 Mayor general	122
5 5 Libro de diario combinado	122
5 6 Libro de cuentas auxiliares	122
5 7 Auxiliar de cuentas por cobrar	123
5 8 Auxiliar de cuentas por pagar	123
5 9 Registro de activo	123
6 Comprobantes de contabilización	123
6 1 Comprobante de egreso	124
6 2 Comprobante de ingreso	124
6.3 Comprobante de diario	124
7 El plan de cuentas	124
8 Los estados financieros	125
8 1 Anexos de los estados financieros	125
8 2 El estado de situación	126
8 3 Estado de Resultado	126
8 4 Presupuesto	127
8 5 Tesorería	127
8 6 Costos	127
8 7 Auditoría	127
8 8 Contabilidad	127
9 Los costos y el presupuesto	128

	PÁGINAS
10 La adaptación	130
CAPÍTULO. III ASPECTOS METODOLÓGICOS	131
1 Tipo de Investigación	132
1 2 Hipótesis	133
1 3 Comprobación de la hipótesis	133
1 4 Descripción y Validación de los instrumentos	134
1 5 Diseño de la Investigación	135
1 6 Definición, instrumentalización y operacionalización de variables	138
1 6 1 Definición conceptual	139
1 6 2 Definición instrumental	139
1 6 3 Definición operacional	141
1 7 La variable independiente	141
1 7 1 Actividades de adquisición, adecuación , optimización y mantenimiento de los recursos humanos, físicos y financieros	141
1 7 2 Definición instrumental	142
1 7 3 Definición operacional	143
1 8 Fuentes de información	143
1 8 1 Fuentes materiales	143
1 8 2 Población y muestra	144
1 9 Procedimiento para el análisis	147
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	151

PÁGINAS

1	Respuestas ofrecidas por el director regional sobre las actividades de adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento de los recursos	152
2	Actividades de adquisición de recursos físicos	158
3	Actividades de adecuación y optimización de recursos físicos	160
4	Actividades de mantenimiento de recursos físicos	162
5	Actividades de adquisición, y optimización de los recursos financieros	163
6	Análisis de resultados	165
7	Resultados de los instrumentos aplicados a los directores de los colegios comerciales en el Consejo Educativo Regional de Chiriquí	170
7 1	Gestión de Recursos Humanos	170
7 2	Gestión de Recursos Físicos	175
7 3	Gestión de Recursos Financieros	177
7 4	Análisis de Resultados	179
8	Resultados de la encuesta aplicada a los administrativos que laboran en las cuatro instituciones educativas comerciales en el Consejo Regional de Chiriquí	184
8 1	Adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento	190
9	Análisis de la información proporcionada por los padres y madres de familia que conforman la Junta Educativa Institucional de los colegios comerciales del Consejo Educativo Regional de Chiriquí, año 1998	199
9 1	Gestión de recursos humanos	199

	PÁGINAS
9 2 Gestión de recursos físicos	203
9 3 Gestión de los recursos financieros	210
10 Análisis de los datos proporcionados por los estudiantes graduandos	217
10 1 Gestión de recursos físicos	217
11 Análisis de los datos proporcionados por los docentes	231
11 1 Gestión de recursos humanos	231
11 2 Gestión de recursos físicos	237
11 3 Gestión de recursos financieros	244
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	258
Propuesta Modelo para el Control de los inventarios de Recursos Físicos	267
BIBLIOGRAFÍA	289
ANEXOS	297

ÍNDICE DE CUADROS

NÚM		PÁGINAS
CUADRO I	Modelo de un sistema de gestión de recursos	28
CUADRO II	Educación comercial en Chiriquí	48
CUADRO III	Inventario de recursos físicos del colegio Francisco Morazán	52
CUADRO IV	Inventario de recursos físicos del colegio Beatriz Miranda de Cabal	54
CUADRO V	Inventario de recursos físicos del colegio Comercial Tolé	56
CUADRO VI	Inventario de recursos físicos de la Escuela Secundaria de Puerto Armuelles	59
CUADRO VII	Distribución de especialidades según planes de estudio, institución educativa, ubicación geográfica, matrícula total, modalidad	60
CUADRO VIII	Presupuesto fiscal por institución educativa por cuatrimestre- concepto partida año 1998- proyección 1999	106
CUADRO IX	Denominaciones del presupuesto de gastos	117

CUADRO X	Estratificación de la muestra	146
CUADRO XI	Resultados de la encuesta aplicada a los directores de los colegios comerciales en el Consejo Educativo Regional de Chiriquí 1998	182
CUADRO XII	Resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios administrativos de las cuatro instituciones comerciales en el Consejo Educativo Regional de Chiriquí	196
CUADRO XIII	Resultados de la encuesta aplicada a los padres y madres de Familia que conforman la Junta Educativa Escolar en las instituciones comerciales del Consejo Educativo Regional de Chiriquí	212
CUADRO XIV	Resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes graduandos de Bachillerato Comercial en el Consejo Educativo Regional de Chiriquí	228
CUADRO XV	Resumen de Respuestas ofrecidas por los docentes que laboran en las instituciones comerciales en el Consejo Ejecutivo Regional de Chiriquí sobre adecuación y optimización de los recursos humanos 1998	247

ÍNDICE DE GRÁFICAS

NÚM.		PÁGINAS
GRÁFICA 1	Resultados de las respuestas ofrecidas por los directores con relación a la evaluación de la calidad de desempeño del personal	183
GRÁFICA 2	Resultados de la Encuesta Aplicada a los funcionarios administrativos sobre la calidad del equipo y mobiliario	198
GRÁFICA 3	Resultados de la encuesta aplicada a los padres y madres de familia con relación al acondicionamiento de laboratorios y aulas	216
GRÁFICA 4	Resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes acerca del items ¿ Tienen los edificios escolares suficientes aulas?	230
GRÁFICA 5	Resultados de la encuesta aplicada a los docentes al items ¿Tienen los edificios escolares suficientes aulas y laboratorios?	255
GRÁFICA 6	Resultados de la encuesta aplicada a los docentes acerca de la cantidad de personal en las instituciones educativas	256
GRÁFICA 7	Resultados de la encuesta aplicada a los docente al items ¿ Se aprovechan al máximo los recursos en los colegios comerciales en estudio ?	257

ÍNDICE DE ESQUEMAS

	PÁGINAS
Esquema-sistema de gestión de recursos físicos	86
Esquema- diseño de la investigación	136
Esquema para una gestión eficaz y eficiente de los recursos físicos	274

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Esta investigación comprende un diagnóstico de la gestión de los recursos para el mejoramiento de la calidad de la educación comercial en el Consejo Educativo Regional de Chiriquí. En la misma se tomaron en consideración dos variables. El grado de eficacia de la gestión de los recursos y las actividades de adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento de los recursos humanos, físicos y financieros.

En el desarrollo de los temas se organizó el material de la siguiente forma: en el capítulo primero se presentan los antecedentes del problema, el planteamiento del problema, la justificación e importancia, los objetivos generales y específicos, la hipótesis y variables, los alcances y limitaciones y el glosario.

En el segundo capítulo se plantea el análisis del marco teórico el cual ofrece temas como: Concepto e importancia de la gestión de los recursos, enfoque sistémico de la gestión de los recursos en una institución educativa, el rol del director frente a los desafíos de una gestión eficiente, la calidad en la gestión educativa, el marco situacional, ubicación geográfica y demográfica de la provincia de Chiriquí, la educación técnica, la educación comercial, origen de la educación comercial en la provincia de Chiriquí la cual presenta la ubicación de los colegios comerciales oficial-diurnos en el Consejo Educativo Regional de Chiriquí, la matrícula estudiantil de los colegios comerciales en 1998, especialidades, personal directivo, administrativo, el presupuesto anual de los colegios en estudio, los objetivos, el origen de la educación comercial en la región, la

reseña histórica de los colegios, las especializaciones que se ofrecen en este bachillerato comercial, y el inventario de los recursos humanos, físicos y financieros

El tercer capítulo define el procedimiento utilizado en la revisión y selección de las fuentes, la selección de los sujetos, la muestra y además se describen los instrumentos, se conceptualizan, instrumentalizan y operacionalizan las variables y la hipótesis

El capítulo cuarto contiene el análisis de los resultados y discusión de las variables estudiadas

En el último capítulo se hace referencia a las conclusiones y recomendaciones, producto de la investigación. La bibliografía y anexos empleados y se ofrece una propuesta para el control de los recursos físicos en los colegios comerciales, para el mejoramiento de la calidad de la educación

I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Antecedentes del Problema

Una de las etapas preliminares de esta investigación consistió en la revisión del material bibliográfico, aunque es importante señalar que en esta región no existen estudios relacionados con el tema de la gestión de los recursos en la educación comercial, sin embargo, algunos investigadores en la capital y en otros países han realizado estudios como

La especialista de la Organización de Estados Americanos (O E A) Herminia Mérega en colaboración con el profesor Jorge Díaz, presentan una investigación sobre la administración de personal, administración de recursos financieros y administración de recursos físicos en educación

El investigador panameño Euclides Alvarado realizó una investigación sobre "la obtención, distribución, uso, conservación, almacenamiento de materiales, herramientas, evaluaciones del alumno y medidas de seguridad del taller, e igualmente ofrece otro estudio titulado Parámetros Administrativos observados en centros educativos técnicos, el cual trata sobre la planta física, infraestructura y los servicios públicos

A nivel de otros países se han realizado estudios en donde se enfocan aspectos relacionados con los recursos físicos como el presentado por Basil Castali, el cual establece la relación existente entre la psicología educativa y la planta física y la aplicación de principios psicológicos ligados a los procesos de aprendizaje y la planificación física educativa

La administración de la educación se ha visto favorecida con los aportes valiosos del costarricense Carlos Luis Rojas, quien hace una verdadera investigación a través de tres módulos titulados. Bases teóricas para el análisis de la administración de los recursos físicos en el sistema de Costa Rica, instrumentos, de trabajo, y Administración de los recursos físicos en la Educación

La UNESCO a través de la División de Políticas y Planeamiento de la Educación ha demostrado también interés en el tema y ha ofrecido aportes, acerca de las políticas de mantenimiento de edificios y equipo educativo, como queda demostrado en la bibliografía consultada los aportes no han sido tan prolijos y lo que existe sobre el particular es muy poco

Por tanto, se hace necesario realizar investigaciones sobre el tema de la gestión de los recursos humanos, físicos y financieros en la educación comercial para lograr con éxito el proyecto educativo, porque precisamente ellos conforman su esencia

2. Planteamiento del problema

El interés primordial de este estudio se centra en uno de los aspectos más relevantes del sistema educativo y de la administración de la educación, como es la gestión de los recursos

En esta época en que la mayoría de los países del mundo experimentan un crecimiento vertiginoso de la población y en donde se preveé que la disponibilidad de los recursos son cada vez más escasos para atender a la población en las próximas décadas, es necesario realizar investigaciones que ofrezcan información sobre la problemática del

conjunto de actividades dirigidas a reunir, combinar, distribuir y utilizar todos los recursos para el funcionamiento de una institución educativa, especialmente en cada región en particular

De allí que el interés nuestro se centra en indagar el siguiente problema ¿con qué grado de eficacia llevan a cabo las actividades en la gestión de los recursos, los directores de los colegios comerciales para el mejoramiento de la calidad de la educación en el Consejo Educativo Regional de Chiriquí?

Pero además de este planteamiento general se pueden desprender otras interrogantes como

- ¿Qué actividades básicas realizan los directores en la gestión de los recursos?
- ¿Se utilizan en forma racional y eficiente los recursos en las instituciones educativas comerciales?
- ¿Afecta el funcionamiento del sistema educativo y la calidad de la educación, la forma como llevan a cabo la gestión de los recursos?
- ¿Están ordenados los recursos humanos, físicos, y financieros en función del currículo que se ofrece?
- ¿Se encuentran identificados y cuantificados los recursos en los colegios?
- ¿Son efectivos y confiables los métodos que utilizan los directores de los planteles educativos para determinar los recursos necesarios y fijar las características que deben reunir cada uno de ellos?
- ¿Existen inventarios actualizados en los colegios comerciales?

- ¿Se pueden con facilidad determinar si las actividades prevista en la programación se han ejecutado y concretado?
- ¿Se puede determinar el volumen y el empleo de los recursos disponibles?
- ¿Están los recursos adaptados o adecuados a los requerimientos específicos de la institución?
- Existe un programa de conservación y mantenimiento de los recursos físicos?

Con el fin de responder a las interrogantes de acuerdo a una perspectiva científica se tomarán como base para los lineamientos fundamentales las concepciones teóricas que ofrecen autores como José María Merino, Emilio L. Flores, José Torreblanca, Sayles y Strauss, Guillermina Tiramonti, Margarita Poggi, Carlos Rojas, Cristóbal del Río entre otros

Todos los aspectos analizados objetivamente servirán para reformular la gestión de los recursos, redefinir sus políticas, estrategias, objetivos, tareas, métodos, técnicas y actividades con el propósito de que respondan hacia la modernización y mejoramiento de calidad educativa

3. Justificación e importancia

Las razones que motivan esta investigación, están asociadas por un lado, a la necesidad de lograr mayores conocimientos teóricos en una de las áreas más relevantes de la Administración Educativa, como es la gestión de los recursos y por el otro, el

interés científico de determinar el grado de eficacia con que se lleva a cabo las actividades educativas comerciales

Para las autoridades educativas resulta de fundamental importancia conocer si los recursos humanos, físicos y financieros están orientados hacia el desarrollo del currículo y si los mismos contribuyen a elevar el nivel de calidad educativa a través de un estilo de gestión, como el que exige hoy la sociedad moderna

Una de las consecuencias más visibles del bajo nivel de calidad educativa es precisamente la escasa atención que han brindado las autoridades a los modelos tradicionales de gestión que utilizan los directores en las instituciones educativas, generalmente basadas en la experiencia y en la intuición

Este estudio representa un esfuerzo orientado hacia la búsqueda de nuevas estrategias que permitan la solución de las situaciones disfuncionales que confrontan los centros educativos que se investigan

Los conocimientos teóricos que se logren en el análisis de los problemas serán de gran utilidad para las autoridades educativas, los actuales y futuros administradores de la educación, los estudiantes de administración y las ideas que se deriven de las diversas variables podrán servir para futuras investigaciones que permitan viabilizar una eficaz gestión de calidad

Frente a esta situación la administración tendrá que asumir nuevos desafíos si efectivamente desea asegurar el objetivo principal de su organización la cual consiste en una mayor racionalidad en el uso de los recursos, a través de una armónica gestión que contribuya con la coordinación de los recursos humanos, físicos y financieros, para

atender las necesidades prioritarias y en la que será indispensable un nuevo diseño y flujo de las actividades de adquisición adecuación, optimización y mantenimiento de los recursos disponibles

4. Objetivos generales y específicos

4.1 Objetivos generales

Esta investigación pretende

- 4 1 1 Propiciar el fortalecimiento de la gestión a través de la eficacia en las actividades de adquisición, adecuación, optimización, y mantenimiento de los recursos humanos, físicos y financieros, en los colegios comerciales del Consejo Educativo Regional de Chiriquí
- 4 1 2 Presentar una propuesta que permita modernizar la forma de gestión de los recursos para el mejoramiento de la calidad de la educación comercial

4.2 Objetivos Específicos

- 4 2 1 Analizar las actividades básicas utilizadas en la gestión de los recursos humanos, físicos y financieros en las instituciones educativas comerciales en estudio
- 4 2 2 Identificar en qué medida los directores de los colegios comerciales logran alcanzar los objetivos a través de las actividades en la gestión de los recursos

- 4 2 3 Determinar los tipos de recursos disponibles, la cantidad y calidad de los mismos
- 4 2 4 Evaluar el uso de los recursos en estas instituciones educativas
- 4 2 5 Proponer alternativas de solución a algunos de los problemas que confrontan las instituciones educativas comerciales en el Consejo Educativo Regional de Chiriquí, las cuales permitan viabilizar una gestión de calidad.

5. Hipótesis y Variables

5.1 Hipótesis

Un aspecto de mucha relevancia la constituye la pregunta anticipada que se plantea el investigador, con el fin de darle respuesta, de allí que nos proponemos demostrar que

"Mientras mayor sea el grado de eficacia de las actividades en la gestión de los recursos humanos, físicos y financieros, mayor será el nivel de calidad de la educación en los colegios comerciales"

5.2 Variables

En esta investigación relacionada con la gestión de los recursos para el mejoramiento de la calidad de la educación en los colegios comerciales del Consejo

Educativo Regional de Chiriquí, se pueden identificar dos variables, las cuales se encuentran presentes en el planteamiento del problema y en el marco teórico, ellas son

5.2.1 Variable Dependiente

Grado de eficacia de las actividades en la gestión de los recursos.

Esta variable se define como la capacidad para alcanzar los objetivos haciendo uso racional y eficiente de los recursos disponibles, a través de las actividades

5.2.2 Variable independiente

Actividades en la adquisición, adecuación, optimización, y mantenimiento de los recursos humanos, físicos y financieros.

Para mayor comprensión esta variable se subdivide en la forma siguiente

Definición conceptual:

La Adquisición se genera a partir del nivel de actividades destinadas a obtener aquellos elementos que se requieren para el funcionamiento como son la determinación de la cantidad de recursos, características, inventario, calidad, y procedimientos, por medio de los cuales se obtendrán

La adecuación se define a partir del grado de correspondencia entre las características que poseen los recursos y las necesidades existentes

La optimización se entiende como la utilización más eficiente de manera que combinen los elementos y en donde se pueda apreciar que los resultados que se obtienen son más rentables lo cual permite alcanzar a un menor costo los objetivos institucionales

El mantenimiento hace referencia a la permanencia, desarrollo profesional, motivación, promoción de los recursos humanos

En el ámbito de los recursos físicos comprende cada una de las actividades destinadas a la conservación de los diferentes elementos

Este aspecto no se incluye dentro de los recursos financieros, ya que su fin es la utilización de los fondos para lograr los objetivos de la institución

La opinión se considera positiva o satisfactoria cuando el 70% o más de los sujetos respondan a las opciones definitivamente sí y probablemente sí, consideradas en forma acumulativa

La gestión se considera negativa o insatisfactoria cuando el 30% o más de los sujetos respondan a las opciones, definitivamente no, probablemente no, e indeciso, consideradas en forma acumulativa

6. Alcances y Limitaciones

6.1 Alcances

6.1.1 Ofrecer al Ministerio de Educación un documento que contiene criterios reflexivos científicos de la realidad sobre las actividades que en la gestión de los recursos realizan los directores en los cuatro colegios comerciales del Consejo Educativo Regional de Chiriquí

sistema, coordina los restantes elementos, orientando y dirigiendo la actividad total para el logro de los objetivos

6 2 3 Una limitante la constituyó la actitud poco favorable y la estricta reserva con que los directores de las instituciones comerciales manejan la información financiera

6 2 4 No se incluye dentro del muestreo estratificado el sector de coordinación y supervisión de comercio, porque el mismo no existe en las instancias administrativas en el nivel regional

GLOSARIO

GLOSARIO

Adquisición: Se define como aquellas actividades destinadas a obtener aquellos elementos que se requieren para el funcionamiento como son la determinación de la cantidad de recursos, características inventario, calidad y procedimientos por medio del cual se obtienen

Adecuación: Se refiere al grado de correspondencia entre las características que poseen los recursos y las necesidades existentes

Calidad: Máximo servicio a un mínimo costo logrado a través de una adecuada y planificada acción en la gestión educativa que para lograrla se requiere la ejecución de actividades y tareas con un alto grado de eficiencia y efectividad en el manejo de los recursos

Catálogo de cuenta: Es el registro ordenado y clasificado de las cuentas el cual se utiliza como instructivo para el manejo de los recursos físicos

Control: Evaluación y medición de la ejecución de los planes con el fin de determinar y prever desviaciones para establecer medidas correctivas necesarias

Cotización: Lista de precios que sirve para comprar Características de las ofertas de servicio o productos como son los precios, calidad, marcas, valor agregado y garantía

Eficiencia: Criterio vinculado a la racionalidad económica y administrativa, a la noción óptima en lo financiero Implica producir un máximo con un nivel de recursos, energía y tiempo

Gestión: Conjunto de actividades dirigidas a reunir, combinar, distribuir y utilizar todos los medios necesarios para el funcionamiento eficaz y eficiente de una institución y cuyo fin consiste en la búsqueda de una mayor racionalidad en el uso de los recursos

Inducción: Conjunto de acciones encaminadas a lograr una adecuada adaptación del nuevo trabajador al ambiente laboral

Inventario: Instrumento orientado hacia la obtención de información relevante oportuna y confiable que permita conocer las existencias, su contribución al desarrollo del currículo de acuerdo con las necesidades que presenta una institución

Inversiones: Erogaciones de recursos en proyectos de mantenimiento o mejoras de los servicios del proceso educativo

Mantenimiento: Se refiere a las actividades destinadas a conservar los elementos humanos y físicos en una institución

Optimización: Es la utilización más eficiente en donde se puede determinar los resultados logrados en relación con los costos

Presupuesto: Plan operativo de una organización en donde se registra el movimiento de los recursos financieros que se utilizarán en un período determinado

Procedimiento: Guía para la acción, descripción de la forma como se debe desempeñar la tarea

Relevancia: Implica procesos y resultados de aprendizajes que apuntan a satisfacer necesidades, intereses, expectativas de la población, comunidad. La relevancia social de la educación implica la consideración y atención de las nuevas tendencias y cambios científicos, tecnológicos, culturales, políticos y económicos

Selección: Serie de actividades destinadas a escoger candidatos o recursos y cuyas características mejores, coinciden con los requerimientos

II. REVISIÓN DE LITERATURA

REVISIÓN DE LITERATURA

1. Concepto e importancia de la gestión de los recursos

1.1 Definición

Para Chandler (1998 16) el término gestión se utilizó como sinónimo de administración, entendida como una actividad cuyo propósito fundamental es garantizar la racionalización de los recursos, para lograr los objetivos y metas propuestas

Esta misma autora señala que existe otra versión la cual parte de un enfoque metodológico diferente que no se ajusta al sentido de administración sino que se aproxima más al de dirección y gobierno, entendidos como

"Actividad para hacer que las cosas funcionen con capacidad de generar procesos de transformación de la realidad, noción ésta que conlleva la idea de participación colectiva"

De esta forma, se describe la gestión como un proceso amplio, dinámico, integral y participativo de todas las fuerzas vivas de la comunidad

Jean Meyer (1982 11) por su parte expresa que el término gestión ha venido utilizándose desde hace mucho tiempo como sinónimo de ocuparse, llevar dirigir un negocio, o propiedad, y agrega que la acción de gestión aparece como

la utilización óptima por parte de un responsable de gestión de los medios puestos a su disposición para alcanzar los objetivos fijados"

En las últimas décadas, en la búsqueda de relacionar este concepto en el campo educativo, los estudios y las construcciones conceptuales que se ocupan del tema, no son muy numerosos ni están tan difundidos y por su parte, suelen ser producciones originadas en una única disciplina, que no dan cuenta de la especificidad ni la complejidad de la gestión educativa

Esta aseveración puede ser corroborada con el planteamiento que hace Ethier (1996 15) en Frigerio y Poggi, cuando señalan "que la complejidad de la gestión educativa se encuentra en el centro de tres campos de actividad necesariamente articulados e intersectados: el político, el administrativo y el profesional"

Afirma este autor que estos tres campos convergen en quienes tienen la responsabilidad de la conducción de una institución educativa

El campo político se entiende como el que genera un marco para el ofrecimiento de un servicio de calidad a los ciudadanos, el administrativo por su parte, procura las condiciones para la prestación de un buen servicio, basado en el mejor uso de los recursos, y el profesional se orienta al impacto que producen las actividades para lograr una educación de calidad

Otro enfoque teórico del término gestión lo ofrece Díaz (1994 18) y es el que se utilizará en esta investigación

"Conjunto de actividades dirigidas a reunir, combinar, distribuir, y utilizar todos los medios necesarios para el funcionamiento eficaz y eficiente de una institución educativa y cuyo objetivo primordial consiste en la búsqueda de la mayor racionalidad en el uso de los elementos"

De esta manera, puede apreciarse que en esta definición se introducen dos conceptos sumamente importantes el de eficacia y eficiencia

Para Díaz la eficacia es la aptitud para alcanzar los objetivos institucionales es decir, hace referencia a lo que debe hacerse mientras que la eficiencia se remite a la manera en que debe ser hecho a partir de la optimización de los recursos

Se entiende entonces que para lograr una gestión eficaz y eficiente los objetivos tendrán que ser alcanzados de modo satisfactorio y los recursos humanos, físicos y financieros deben ser utilizados sin ser mal gastados

1.2 Importancia

La mayoría de las instituciones educativas están sufriendo la constante demanda de adecuados servicios, mejores productos y en consecuencia una mejor educación que responda a las expectativas de la sociedad actual

La gestión educativa representa entonces, un desafío para quienes tienen la responsabilidad de una institución escolar y sin duda los recursos manifiestan su importancia en el papel que desempeñan porque ellos sirven para apoyar la misión, visión, objetivos, políticas, planes, programas, proyectos y metas en las cuales se toman decisiones que se complementan con cada uno de ellos para poder alcanzar los resultados y fines del sistema educativo

Es oportuno recordar que el éxito de un proyecto depende precisamente del uso armónico y coordinado de sus recursos, humanos, físicos y financieros disponibles,

porque no se les puede considerar como algo independiente sino que ellos conforman su verdadera esencia

Dentro del sistema educativo el currículo constituye el componente de más difícil y complejo manejo, a la vez que el representa el substrato mismo de la acción educativa

Los recursos humanos, físicos y financieros se ordenan precisamente en función del currículo el cual se ofrece como oportunidad de aprendizaje a una población. Por lo tanto, una deficiente gestión de los recursos ocasionará el no cumplimiento de los objetivos institucionales el deterioro de la calidad de la educación, a la vez que puede también tener implicaciones de gran impacto en la vida social, económica y política de un país

1.3 Enfoque sistémico de la gestión de los recursos en una institución educativa

En cualquier organización son interdependientes los recursos, las actividades y la administración

Un cambio en una de sus partes afecta a las otras de manera insaciable, es decir, que las instituciones son una totalidad con relaciones entre sus partes, con un objetivo en común y que se encuentra en interacción constante con el ambiente

Según Robert N. Anthony, la definición de sistema es

" una unidad compleja, formada por muchas partes, a menudo diversas, sujetas a un plan, o sirviendo a un fin común"

La gestión de los recursos, es una parte de la administración de la Educación. Esta conformada por un conjunto de subsistemas, recursos y acciones tendientes a ofrecer bienes o servicios, con el propósito fundamental de lograr los objetivos y misión de las instituciones educativas.

El Dr. Rojas (1986: 86) afirma que los sistemas están conformados por elementos: las entradas o insumos, un proceso, resultados o salidas, realimentación y el ambiente. Los elementos de un sistema se relacionan entre sí y con otros componentes de un sistema mayor.

Las entradas o insumos constituyen la materia prima y son por ejemplo: los recursos humanos, físicos, financieros, las informaciones, conocimientos, decisiones, en fin, se refiere a toda materia prima que requiere ser procesada para convertirla en un producto o servicio.

El proceso por su parte, es el mecanismo de conversión de insumos en resultados, bajo determinadas condiciones de funcionamiento. Este es el componente que transforma el estado original de los insumos en productos y está constituida por la tecnología, normas, reglamentos, procedimientos, y estructuras administrativas. El elemento salida lo constituye el producto o servicio convertido y dispuesto a responder a una necesidad por la cual se creó en una institución.

Ese producto o servicio es la razón de ser, el objetivo final y común y que para cumplir con los grados de eficiencia y eficacia tendrán que ser capaz de satisfacer una necesidad sentida en el contexto.

El ambiente es la comunidad en donde se encuentra la institución educativa con la realidad situacional o sea, lo que rodea en forma cercana o lejana y que puede ejercer influencia o ser influenciada por el sistema

La realimentación es el componente que permite que los productos del sistema incidan como insumos en el sistema superior en el cual se generan. Bajo esta concepción podemos afirmar que las instituciones son un sistema abierto

Es importante destacar que los insumos vuelven a entrar en el sistema para transformarse en productos manteniéndose a través de la realimentación en funcionamiento de una red de sistemas

El componente que gobierna el sistema es el regulador que en la administración de la educación estará constituido por los niveles directivos, que establecen las reglas de juego por medio de la política que se instrumenta en planes estratégicos, tácticas y otras

Pérez Cajiao en Rojas (1982: 22) establece que los sistemas cualquiera que sea su naturaleza poseen ciertas características básicas que los identifica

- ♦ En primer lugar afirma que un sistema está compuesto por elementos, cosas u objetos que se relacionan entre sí y con los otros componentes de un sistema mayor
- ♦ El todo es más que simple sumatoria de partes, es la relación entre todos sus elementos, los procesos y toda la dinámica de funcionamiento del sistema conlleva a producir cambios o transformaciones en el todo

De esta forma un sistema puede nacer, alimentarse, crecer mantenerse o desaparecer

- ♦ Agrega además que existe la noción de lógica y orden que rige en los sistemas, porque existe una lógica en las relaciones entre los elementos y el funcionamiento total del sistema

Generalmente esta lógica se ve reforzada por un orden establecido mediante normas, principios, leyes que lo rigen

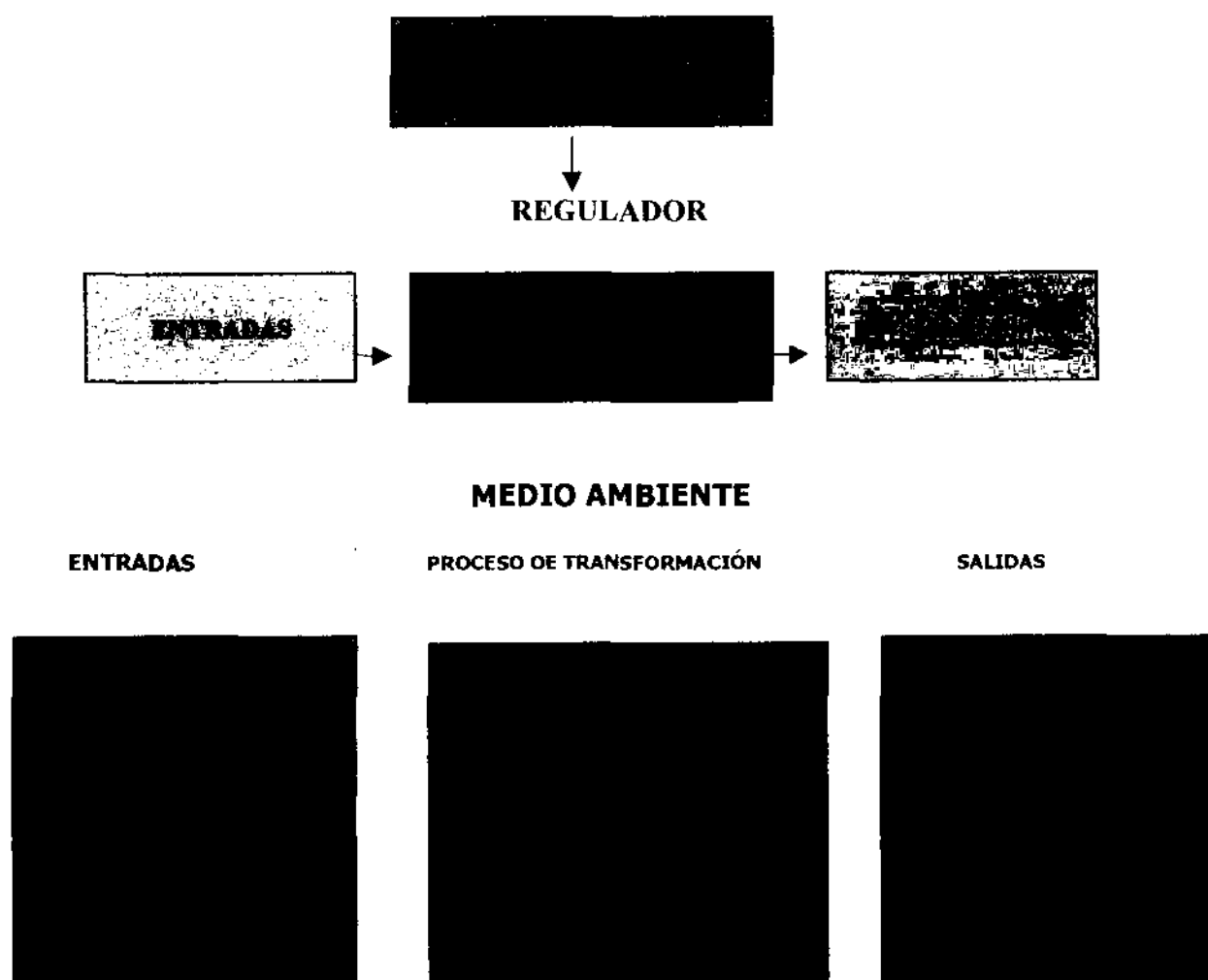
- ♦ Contiene además un objetivo primario que es la razón de ser y un conjunto de objetivos secundarios
- ♦ Finalmente afirma que todo sistema existe dentro de un ambiente el cual afecta y es afectado por el sistema

1.4 El rol del director frente a los desafíos de una gestión eficiente

Hoy frente al maravilloso desafío de la excelencia y la calidad de la educación, la figura del director continúa siendo más que el cerebro y el corazón de la escuela

El rol del director es muy complejo, considerando las partes interesadas en el proceso educativo Alumnos, docentes, padres y madres de familia y sociedad El éxito o fracaso, sin duda dependerá en alto grado del director, de su preparación pedagógica, de la conciencia de los problemas educativos, de la confianza en la acción de la escuela y de la capacidad de conducción

CUADRO I MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS



Fuente: La autora

Efectivamente las instituciones educativas requieren de un agente catalizador del nuevo paradigma escolar, capaz de impulsar una nueva cultura basada en los cambios que exige la sociedad frente al nuevo milenio

Sobre este tema Chandler (1998 34) identifica al líder educativo como

" la persona que tiene la capacidad de ejecutar, liderizar, motivar comunicar y promover las buenas relaciones humanas, para que la comunidad educativa trabaje en forma armoniosa con compromiso y con un clima institucional que permita conjugar los esfuerzos de todos los actores sociales"

Complementa la definición esta autora indicando que la persona que dirige una institución educativa debe tener características especiales como la que hagan que los demás ejecuten lo que ella diga con disposición y con alto nivel de desempeño

Un director de una institución educativa debe examinar periódicamente lo que ellos realmente hacen en relación a los que deberían estar haciendo, analizar hasta qué punto sus funciones son cambiantes, la urgente necesidad de capacitarse para que pueda desempeñar su función con eficiencia

Estas funciones se pueden sintetizar en

- a Función administrativa tiene en cuenta la marcha y el perfeccionamiento de todas las tareas burocráticas de la escuela, observa las fases de los trabajos escolares que no funcionan convenientemente, o prevé modificaciones que los tornen más eficiente

El planteamiento de todas las actividades escolares y la supervisión de su ejecución, forman parte de las obligaciones administrativas del director

- b **Función social** por medio de ella el director realiza la interrelación escuela comunidad y ofrece mejores oportunidades para la socialización del educando La preocupación de integrar al educando en la comunidad y formar al ciudadano debe ser una constante en la acción del director

La integración de la escuela en la comunidad para que aquéllas se inspiren en ésta y para que las actividades escolares tengan un sentido de utilidad comunitaria, deberes, también el efecto de la acción del director

- c **Función pedagógica** procura la buena acción didáctica del magisterio, para que los objetivos de la escuela sean alcanzados El estímulo del director debe hacerse sentir en la orientación pedagógica para que el profesorado se actualice, los planes de estudios y programas deben ser ajustados y reales y la escuela realice con más eficacia, su acción de conducción en la comunidad

- d **Función de relaciones humanas** a ella corresponde su empeño por transformar la escuela en auténtica comunidad de ideales y esfuerzos entre la dirección, el cuerpo administrativo, los docentes estudiantes, padres de familia y a la comunidad

El director necesita estar atento a las personas que viven y conviven en la escuela y fuera de ella, para que todos sumen entusiasmo y esfuerzos de manera que los objetivos en particular y de la educación en general sean alcanzados

Es necesario mejorar las relaciones entre profesores y estudiantes y de todas las personas que trabajen o vinculen con la escuela de manera que esta se humanice más y más e inspire confianza en todos, para que obren con entusiasmo comprensión y dedicación

Le compete también en esta zona de responsabilidades promover la aproximación de la escuela y la comunidad, de modo que ambas trabajen en cooperación

- e Función de renovación esta quizás sea la función más importante del director puesto que se trata de procurar la apertura de rutas que lleven a su escuela a una constante renovación tanto en sus propósitos como en su función didáctica, ajustándola a las nuevas necesidades del educando y de la sociedad

El director debe orientarse hacia la conquista teórica y tecnológica en el campo de la educación, hacia las aspiraciones de sus alumnos, y hacia las motivaciones y necesidades sociales con el objeto de satisfacerlas con mayor celeridad posible

1.5 La calidad en la gestión educativa

El Dr Juan Bernal, en el libro publicado por la UNESCO, (1997 2) al referirse a la calidad de la Educación en el Istmo Centroamericano señala que

"Es difícil encontrar un concepto de calidad de la educación que sirva a todos los países, a todas las generaciones de población y a todos los modelos de sociedad"

Según Bosco Bernal, la calidad es siempre un término relativo que admite comparaciones, porque cada nación de acuerdo con sus requerimientos y expectativas socio-educativas, así como sus definiciones políticas concibe su ideal de educación, las normas y el papel que deben jugar sus agentes y actores educativos

La cita anterior sugiere que para que una institución educativa logre la calidad, tendrá que ser capaz de generar un producto o servicio que sea de utilidad para satisfacer la necesidad del contexto

Es decir tendrá que establecer sus criterios de calidad por lo que habrá que diseñar un tipo estructural organizativo de calidad que permita el desarrollo de proceso, funciones con el apoyo de un personal calificado que sea capaz de generar ese producto

La falta de una concepción integral de la enseñanza y sus procesos metodológicos y científicos que involucren al alumno como parte sustancial del proceso de enseñanza como generador de conocimientos ha sido la razón primordial para la creación de una revolución educativa que a partir del proceso de modernización de la educación, Panamá comienza a enfrentar y a generar a través de los marcos legales y de las instancias correspondientes

En este sentido, todas las temáticas y puntos de acción involucrados en el proceso de modernización de la educación, ya sean administrativas, éticas, filosóficas, políticas, financieras o metodológicas, nos obligan a hablar no de la calidad de la educación, sino de las calidades de los procesos que en ella intervienen

Ahora bien, las reflexiones que los docentes y demás actores sociales debemos hacernos se generan de la dimensión ético-política que subyacen en el acto educativo, la cual podemos plantearnos a partir de las siguientes interrogantes

¿Qué tipo de hombre y mujer necesita Panamá?

¿Qué tipo de sociedad?

¿Qué tipo de ciudadano o ciudadana?

En estos referentes o parámetros se basan los elementos fundamentales de los que entenderíamos como una educación de calidad, identificando sus factores constituidos y enfocando todos nuestros esfuerzos en esa dirección para que la educación panameña cumpla su objetivo de formar por y para la vida a través del saber ser, el saber conocer, el saber hacer, el saber convivir y el saber emprender

Fueron precisamente los griegos los primeros en comprender que la educación debe ser un proceso de construcción consciente. Se define la educación como formación integral en donde al hombre se le considera como totalidad, potencial posible desarrollo y evolución aunque esta ha sido la tendencia y la intención educativa a través del tiempo, sólo se ha quedado en un acto intencional

Precisamente, con el enfoque modernizador de la educación, que se lleva adelante en nuestro país se espera que se puedan cuantificar los cambios que requiere para una educación de calidad, con la participación comprometida de todos los sectores sociales, pues sería imposible darle la bienvenida al nuevo siglo con modelos educativos que ya no responden a las necesidades y perspectivas o que nos desafía el nuevo milenio

El análisis de la calidad de la educación se convierte así en una autoevaluación y co-evaluación permanente a partir de interrogantes como

¿Implican nuestras instituciones educativas retos culturales?

¿Crean interrogantes que permitan abrir nuevos caminos hacia la democracia participativa?

¿Se reconocen la heterogeneidad, la diferencia y los criterios del otro?

¿Se dan espacios para la expresión de los problemas y sus posibles formas de conciliación?

¿Hay compromisos con Panamá? Con el hombre y la mujer panameño-a con su heterogeneidad cultural?

¿Está la educación inmersa en la vida nacional?

¿Asume la educación de una manera ética y responsable los avances de la ciencia y de la tecnología?

¿Esta contribuyendo la educación a formar el nuevo hombre y la nueva mujer que responda a los paradigmas del nuevo siglo o por el contrario, reproduce la educación las categorías y modelos de los siglos anteriores?

Sobre estas interrogantes Cecilia Correa de Molina (1997 44) expresa que

"Una educación que pretenda posesionarse por su calidad tiene que ser tan dinámica como la sociedad misma, para marchar al ritmo de las necesidades sociales"

Por tanto el tema de la calidad de la gestión educativa se convierte en columna vertebral de las investigaciones recientes, es un reto que nos impone el compromiso de modificar sustancialmente nuestras actitudes para construir de una manera gradual y sistemática un cuerpo teórico que ofrezca posibilidades para representar los procesos educativos del país y participar en su transformación ya sea como actores dinámicos desde nuestros espacios cotidianos de la práctica educativa, o interviniendo en procesos más globales que posibilitan la transformación y el desarrollo. Existen una serie de motivos que sustentan el mejoramiento de la calidad de la educación a continuación ofrecemos algunos de estos:

1. Ineficiencia interna del sistema: No será posible el logro del mejoramiento de la calidad de la educación sino se lleva sustancialmente el rendimiento de los sistemas educativos.
2. La brecha entre la educación y el desarrollo científico, el tecnológico, y comunicacional: América Latina presenta un desarrollo muy pobre en estos campos, en comparación con otros países. Es necesario que éstos presenten avances en estos campos para poder estar a la altura de los demás países que así poseen un nivel alto de desarrollo y hacer frente a la competitividad y a la globalización.
3. Búsqueda del mejoramiento de los aprendizajes: el que ofrecen los entornos escolares en las últimas décadas, son de escasa pertinencia, relevancia, significación y funcionalidad, frente a las nuevas situaciones nacionales dentro de un mundo de cambios acelerados imprescindibles y desconcertantes.

- 4 La desvalorización de la educación pública frente a la oferta educativa privada el desequilibrio anotado ha mermado considerablemente el impacto de la potencialidad del acceso a la educación ha contribuido también a desvalorizar la imagen de la escuela pública
- 5 La educación frente a los desafíos de la competitividad es necesario que nuestras instituciones educativas, quienes las dirigen, su cuerpo docente, administrativo y educando y los padres y madres de familia, se mantengan a la vanguardia frente a los desafíos que nos presenta el siglo XXI, a pasos agigantados y para lograr esto ese necesario que la educación esté a tono con las políticas y estrategias y que las mismas se encuentren su norte en el fortalecimiento entre educación y productividad para que la misma pueda hacerle frente a la competitividad.
- 6 Mejoramiento de los aprendizajes dentro de la escuela Es necesaria la aplicación de técnicas y estrategias metodológicas que den un giro al enfoque educativo dentro del entorno escolar, a fin de propiciar aprendizajes realmente significativos
- 7 Corriente Universal en torno a la calidad de la educación Los esfuerzos unificados entre el gobierno y la sociedad civil, deben se una finalidad primordial de estos sectores en vías del mejoramiento de la calidad de la educación
- 8 Luego de exponer las razones que sustentan el rnejoramiento de la calidad de la educación, la institución educativa se puede entender como la capacidad

estructural que tiene para generar servicios de alto nivel de calidad en comparación con el tipo de servicios que ofrecen otras instituciones en el radio de influencia

El nivel de competitividad de una institución educativa se define por su intrínseca manera de ser dentro de un determinado contexto socio-económico y cultural

Cecilia Correa Molina se refiere a los parámetros de competitividad de una institución señalando lo siguiente

"Una empresa líder domina un vasto sector del mercado por su capacidad de innovación, superior a nivel del medio expresado por la competencia"

Una empresa competitiva es aquella que mantiene sus parámetros básicos (administrativos o académicos) por arriba del nivel medio de los otros que circulan en el mercado

Una empresa educativa en crisis se reconocerá fácilmente cuando sufre una insuficiencia coyuntural de capacidad competitiva con relación a las otras de sus mismas características

Una empresa en estado agónico se distingue de igual forma, cuando sus funciones vitales son estructuralmente inadecuadas al mercado, provocando así su gradual desaparición

Frente a estos señalamientos expuestos, es importante destacar el rol que juega el líder o director de una institución educativa

Para lograr la calidad educativa tendrá que tener presente que el proceso de gestión considerado como el máximo servicio, al mínimo costo involucra una adecuada y

planificada acción en el desarrollo de las etapas administrativas, y que para lograr o cumplirlas se requiere la ejecución de actividades y tareas con un alto grado de eficiencia y efectividad, en el manejo de los recursos humanos, físicos y financieros

Deming (En Valenzuela, 1999) analizando los problemas crónicos que las organizaciones presentaban en los años 50, postuló 14 principios que todo administrador debería cuidar para enfocarse en la obtención de resultados de calidad.

Estos 14 principios se han adaptados para educación

- 1 Crear constancia en el propósito de mejorar la calidad de la institución desde el punto de vista de la comunidad educativa
- 2 Adoptar la nueva filosofía de la calidad y liderar el cambio continuo hacia el mejoramiento
- 3 Dejar de depender de la supervisión e inspección para lograr la calidad educativa
- 4 Acabar con la práctica de tomar decisiones basándose en el precio, corto plazo y el lucro de "mi período" con menoscabo de la calidad, minimizar el costo total y buscar la transformación a largo plazo
- 5 Buscar continuamente el mejoramiento a través del cambio del sistema
- 6 Implantar la forma del docente en su trabajo, del alumno en aprender y de la familia a educar y formar
- 7 Implantar un liderazgo participativo y apoyador que ayude a las personas a mejorar en su trabajo

- 8 Eliminar el miedo de la organización para hablar de los problemas, despersonalizarlos y buscar la causa raíz en el sistema
- 9 Describir las barreras individualistas y promover el trabajo en equipo y el bien común
- 10 Eliminar las eslóganes, exhortaciones y metas numéricas para pedir a alumnos y maestros que mejoren y en su lugar, explicarles que se requiere cambiar para poder mejorar
- 11 Eliminar los estándares y metas numéricas que limiten las expectativas de alto aprovechamiento o promueven el conformismo
- 12 Eliminar las barreras que priven al docente a estar orgulloso de su trabajo y al alumno orgulloso de sus resultados y su institución
- 13 Implantar un programa vigoroso de educación y auto mejora.
- 14 Comprometer a todo el personal de la institución a trabajar para corregir la transformación

1.6 Marco Situacional

En esta sección se mencionan conceptos geográficos, históricos y legales, los cuales permitirán visualizar el panorama general de la región. Se esbozan aspectos importantes del desarrollo de la educación profesional y técnica, ofrece un resumen del origen de la educación comercial tanto a nivel nacional y regional, para analizar los hechos y circunstancias que dan origen al surgimiento de la especialidad comercial

Se presentan de igual forma un cuadro con la distribución geográfica de los colegios comerciales, las modalidades que ofrecen según planes de estudio por institución, y la matrícula correspondiente al periodo escolar 1998

1.7 Ubicación Geográfico y demográfico de la provincia de Chiriquí

La provincia de Chiriquí limita al Norte con la provincia de Bocas del Toro, al Sur con el Océano pacífico, al Este con la provincia de Veraguas y al Oeste con la República de Costa Rica

De acuerdo a la información proporcionada por la Contraloría General de la República, a través de los Censos Nacionales de Población y Vivienda, la población total de la República de Panamá en 1990 fue de 2,329,349 habitantes. Se aprecia que de un periodo a otro (1980-1990) la población aumentó en 524,042 habitantes, lo que representa un incremento relativo de 29.0%

Las cifras preliminares del Censo de Población de 1990, indican que en la Provincia de Chiriquí la población fue de 368,023 habitantes. La cantidad de habitantes por kilómetro cuadrado en la República de Panamá en 1990, fue de 30.8%, mientras que la población por kilómetro cuadrado para la provincia de Chiriquí es de 42.8%, lo que refleja que después de la provincia de Panamá (89.5%) es la segunda provincia más poblada por kilómetro cuadrado. La provincia de Chiriquí es la segunda en importancia de acuerdo a la cantidad de habitantes.

La extensión territorial de la República de Panamá es de 75,517 kilómetros cuadrados, correspondiéndole a la provincia de Chiriquí, 8,653 kilómetros cuadrados, lo que califica como la quinta de acuerdo al orden de extensión territorial

1.8 La educación técnica

1.8.1 Antecedentes

Se entiende por educación técnica al procedimiento por medio del cual los individuos de una sociedad pueden prepararse para el desempeño de una tarea útil (MEP 1986 3) La UNESCO (1996 4) define la educación como la enseñanza que tiene por objeto, al nivel del segundo ciclo secundario, la formación de personal intermedio (técnicos cuadros medios)

En la época medieval y al comienzo del humanismo los grupos encargados de la educación mostraron poca preocupación por las materias prácticas El despertar y el cambio en la mentalidad del hombre por la necesidad de innovaciones tecnológicas, tiene su origen en 1789, con la Revolución Francesa, cuando con la proclamación de los derechos del hombre se marca un parámetro importante en la educación orientada hacia las materias prácticas

Esta época conocida como humanismo técnico MEP (1986 3)

La educación técnica tiene por objetivo formar individuos capaces de desempeñarse con inteligencia y contribuir con el progreso de la sociedad

En el documento del MEP (1986 3) dice "Debemos reconocer que la educación técnica, en sus tres niveles (mano de obra calificada, técnica de nivel medio e ingenieros) se esfuerza por construir una amplia democrática base cultural"

Ante la influencia colonizadora de los países europeos y americanos, y por la dependencia de los países latinoamericanos que se han caracterizado por proveer de materias primas para abastecer las fábricas transnacionales. Esto trae la iniciativa de evitar la fuga de divisas, capital humano y económico por la vía de la industrialización. Por esta razón se promueve la creación de la educación técnica, para incentivar la industria y lograr la sustitución de importaciones.

Esta es una de las metas que orientan uno de los fines de la educación técnica, suplir de mano de obra calificada a la sociedad lo que contribuye a aumentar la producción industrial.

1.8.2 Origen

La Dirección General de Educación Profesional y Técnica del Ministerio de Educación en su publicación "Perspectiva" correspondiente al trimestre de julio septiembre de 1978, en su editorial señala que

"Hace aproximadamente dos lustros y medio se notaba en nuestro territorio una marcada desigualdad y preferencia por la enseñanza técnica y profesional. Esta situación de menosprecio por así decirlo, de este tipo de preparación, generalizada en la idiosincracia de nuestro pueblo, creó una saturación de títulos académicos en donde la inversión del Estado no

respondía a la necesidad del país, ya que el egresado no se encontraba con preparación para un oficio o profesión determinada"

Ante esta realidad de la educación nacional es que surge la idea de innovar los programas educativos, que ayuden a resolver el problema del exceso de egresados académicos humanísticos a nivel medio, los cuales saturan al país con un excedente de población estudiantil y quienes no podían entrar al mercado laboral a ejercer funciones de mano de obra calificada y que supliera las necesidades reales del país

A través del Comercio Bilateral entre la República de Panamá y el Banco Interamericano de Desarrollo se creó la unidad ejecutora o Dirección que tenía la función de administrar la ejecución del programa para la expansión y mejoramiento de la Educación Profesional y Técnica mediante Ley de Presupuesto No 184 de 25 de junio de 1969 y el Decreto No 9 de enero de 1970 (Perspectiva No 8 1978)

De esta forma es que se establece dentro del organigrama del Ministerio de Educación, la Dirección General de Profesional y Técnica que contempla en el proceso educativo la enseñanza general, tecnología, conocimientos prácticos y teóricos, actitudes que se requieren para desarrollar las diversas necesidades de mano de obra calificada en los diferentes sectores económicos del país

La revista Perspectiva No 9 de 1981 del Ministerio de Educación señala

"que la educación profesional y técnica en Panamá comprende el primer ciclo secundario que es de carácter general cultural y explorativo, el cual hace énfasis en las diferentes artes prácticas según los establece el Resuelto No 208 de 2 de marzo de 1973 y el segundo ciclo secundario que prepara en cuatro áreas bien definidas como agropecuaria, comercial, educación para el hogar e industrial"

De esta forma se puede observar el interés por parte de las autoridades educativas a nivel ministerial por incrementar los horizontes profesionales vinculándose al mundo del trabajo productivo y a la tecnología e intentar darle otra orientación al currículo con énfasis en la educación técnica

1.8.3 Objetivos

De acuerdo a lo que establece la Ley No 34 de 6 de julio de 1995 por la cual se derogan, modifican, adicionan y subrayan artículos de la Ley 47 de 1946, orgánica de educación

La educación secundaria comprende el segundo nivel de enseñanza o educación media que tiene como objetivo la preparación teórico-práctica en el desarrollo del currículo y por ende organiza las prácticas profesionales que permiten a los estudiantes adquirir habilidades y destrezas laborales

Como puede observarse, la educación profesional y técnica tiene que ofrecer una sólida formación en opciones específicas, a efecto de preparar al individuo para el trabajo productivo, que les facilite su ingreso al campo laboral, a la vez que le permite proseguir estudios superiores de acuerdo con sus capacidades e intereses y las necesidades socioeconómicas del país

1.8.4 La educación comercial

Desde los orígenes de la República (1903) se vislumbra el desenvolvimiento de la actividad comercial ligada a la posición geográfica del istmo. En un documento del Ministerio de Educación (1989: 6) se afirma que

El istmo fue utilizado para el intercambio de productos, la venta de esclavos, ferias de Portobelo y como sistema defensivo para evitar el paso hacia el sur de los enemigos de España.

La relación existente entre el auge de la actividad comercial y servicios y la actividad canalera, está vinculada con los orígenes de la educación comercial que se remontan hacia la época republicana.

De esta forma se justifica la creación del Primer Colegio Nacional de Comercio en 1906, para proveer de mano de obra preparada a las operaciones del canal y aumentar el potencial humano calificado que requería las operaciones que se derivaban de esta actividad.

El comienzo de la república se afrontaron problemas educativos como la falta de profesores y maestros de nacionalidad panameña, lo que trajo desventajas como la influencia de otras culturas extranjeras, pero también influyeron en la formación de la conciencia nacional.

Desde esta época (1920) se pone de evidencia el desfase y descordinación del Sistema Educativo, que no podía preparar a los maestros en calidad y cantidad suficiente como para suplir las necesidades educativas del país. Así lo manifestó el Dr. Cantón (1955: 102) cuando señala

“El Colegio Nacional de Comercio e Idiomas, fue creado mediante Decreto No 126 de 9 de abril de 1906, su fundación era una respuesta a la necesidad urgente de personal preparado para trabajar en cada día más creciente intercambio internacional de Panamá con motivo de la reanudación de los trabajos del canal”

Posteriormente se establece el glorioso Instituto Nacional creado mediante Decreto No 17 de 1909, y sin duda este acontecimiento marcó el comienzo de una nueva era en el campo educativo. Por casi veinte años este centro fue el foco principal de la cultural nacional. A este plantel se le incorpora las escuelas “Normal de Varones y el colegio de Comercio e Idiomas

Los objetivos de la sección comercial del Instituto según señala en Dr. Cantón (1955-77) fueron

“Preparar el personal que debía trabajar en el comercio, rama ésta de la economía nacional que estaba desarrollando mucho, especialmente en la capital de Colón”

El diploma que otorgaba este centro educativo luego de dos años de estudio en Ciclo Superior de Comercio, era el de Perito Mercantil

Otro plantel que data de los comienzos de la República es la Escuela Profesional creada mediante Decreto No 28 de 21 de julio de 1923

Con el Decreto No 14 del 1 de marzo de 1926, se introducen reformas a la Educación Nacional, en la Escuela Profesional y se establecen tres secciones Comercio, Economía Doméstica y Modistería

De esta forma se comienza a diversificar la educación con orientación en áreas vocacionales. En la actualidad existe la Escuela Profesional Isabel Herrera Obaldía (nombre de su primera Directora), especializada únicamente en Bachillerato Comercial.

Objetivos

En el folleto de la Dirección de Educación Profesional y Técnica del Ministerio de Educación (1978-5) se define el propósito de la Educación Comercial de la siguiente forma:

"Las formaciones relacionadas con el campo comercial tienen como propósito el ofrecer conocimientos generales sobre nuestra vida económica y de negocios, y tienden a desarrollar destrezas técnicas y relaciones humanas, necesarias para triunfar en este campo. Los estudiantes egresados de estas formaciones pueden optar por ingresar al mercado de trabajo o a la educación superior."

El programa de educación comercial está conformada por asignaturas de contenidos generales aplicables, en diferentes países ya que contienen asignaturas teórico-prácticas que le proporcionan al estudiante experiencias parecidas al mundo comercial.

1.8.5 Origen de la educación comercial en la Provincia de Chiriquí

El inicio de la educación secundaria en la provincia de Chiriquí (1910-1920) fue muy arduo debido a la falta de vías de comunicación. La única vía que existía era la marítima. A continuación se describen los nombres de los primeros colegios secundarios en la provincia hasta llegar a los colegios actuales que incluyen la sección comercial entre sus ofertas educativas.

CUADRO II. EDUCACIÓN COMERCIAL EN CHIRIQUÍ

AÑO	NOMBRE DEL COLEGIO	TIPO DE EDUCACIÓN	OBSERVACIÓN
1923 1925	Instituto Panamericano Norma Rural	Particular Oficial	El 18 de mayo de 1943 dio comienzo a la escuela secundaria de David con primer ciclo sección comercial agricultura y talleres
1933 1936 1958 1962 1962	Esc. Superior de Comercio Col. Nuestra Señora de los Angeles Instituto Istmeño Instituto David Esc. Sec. De Puerto Armuelles	Particular Particular Particular Nocturna Particular Nocturna Oficial	Inicio la sección de comercial a partir de 1971
1962 1963	Col. Oficial Nocturno de David Instituto Barú	Oficial Nocturno Particular	Funcionó con el nombre de escuela de secretariado comercial. En 1976 pasó a ser una escuela secundaria diurna completa, incorporada al Ministerio de Educación
1969	Col. Comercial de Toté	Oficial	A partir de 1998 incorpora el II Ciclo Comercial
1968	Col. Francisco Morazán	Oficial	Se creó en 1968 como un primer ciclo pero inició el Bachillerato Comercial en 1971
1972	Col. Beatriz M. De Cabal	Oficial	Se convirtió en un colegio completo en 1993 e inició el Bachillerato en comercio
1992 1993 1994	Col. De Asero Col. Sec. De Volcán Liceo Santamaría	Oficial Oficial Particular	Inicio el Bachillerato Comercial en 1997
1995	Inst. Profesional y Técnico de La Concepción	Oficial	Inicio el Bachillerato Comercial en 1998

Fuente: La autora

1.8.6 El bachillerato comercial

El Bachillerato Comercial tiene una duración de tres años El requisito es haber aprobado el primer ciclo Entre sus características se distingue la preparación de los estudiantes en una profesión

Permite continuar su educación superior en la Escuela de Administración y Comercio

Ofrece especialidades en

- Estenografía
- Contabilidad
- Contabilidad y Estenografía
- Estenografía bilingüe
- Plan de estudios combinados

Los planes de estudio de educación comercial están reglamentados en el Decreto No 335 del 2 de junio de 1956

El bachillerato comercial es impartido en siete colegios oficial diurnos en el Consejo Educativo Regional de Chiriquí

- | | |
|--|------------------|
| - Colegio Beatriz Miranda de Cabal | Dolega |
| - Colegio Francisco Morazán | David |
| - Colegio Comercial de Tolé | Tolé |
| - Colegio Secundario de Puerto Armuelles | Puerto Armuelles |

- Instituto Profesional y Técnico de La Concepción Bugaba
- Escuela Secundaria de Aserrio Bugaba
- Colegio Secundario de Volcán Bugaba

1.8.7 Colegio Francisco Morazán

El primer Ciclo Francisco Morazán fue creado mediante Decreto No 222 del 9 de mayo de 1968

Comenzó a funcionar en la ciudad de David en el local de la Escuela Primaria Antonio José de Sucre

Su primera promoción de egresados de I Ciclo se realizó en 1968, ya que este plantel absorbió el exceso de matrícula de otros planteles públicos

El 22 de mayo de 1969 se colocó la primera piedra de los edificios que albergaban al primer Ciclo Morazán en los terrenos donados por el sr Bernardo Villarreal en el barrio Varital. En 1970 se da la segregación de la sección vocacional comercial y normal del colegio Félix Olivares C. Por iniciativa del Dr Diógenes Cedeño Cenci, la sección comercial se traslada al I Ciclo Morazán mediante Decreto No 622 del 4 de diciembre de 1970 y esta institución se convierte en un plantel secundario completo. Después de algunos años el plantel ha sufrido algunas transformaciones, primeramente se elimina el I Ciclo y se suplanta por un bachillerato en ciencia el cual se ofreció hasta 1998, esta sección científica se traslada en 1999 al colegio Félix Olivares. El colegio Francisco Morazán se convierte en la única institución educativa con un bachillerato

comercial diurno oficial en el distrito de David Las especialidades que se ofrecen son Plan B (contabilidad), Plan C (Contabilidad y Estenografía) Plan BP (Contabilidad y Publicidad) Plan DS (Estenografía bilingüe), Plan CD (Contabilidad bilingüe)

La matrícula general en 1998 es de 1,890 estudiantes distribuidos en los 3 niveles así IV (770), V (608), VI (512)

En relación al presupuesto anual que recibe en concepto de Ley 13 en 1998 fue de 168,513 00 con una proyección de 152,976 00 para 1999 Recibe además de las partidas de Ley 13 fondos por otros ingresos, donaciones y autogestión

En cuanto a los recursos humanos el plantel tiene 21 directivos, titulares, 16 funcionarios administrativos y 94 docentes distribuidos en 10 departamentos, por nivel, consejerías y coordinaciones

El plantel cuenta con edificio propio el cual comparte con el Colegio Oficial Nocturno de David

Posee 28 aulas regulares y 12 laboratorios especializados (3 laboratorios de contabilidad, 4 de mecanografía, 1 de manejo de máquinas, 1 de arte comercial, 1 de práctica de oficina dos de informática)

La infraestructura está conformada por cuatro pabellones con dos pisos en donde reciben enseñanzas 55 grupos distribuidos así (22) de IV (16) en V y (17) de VI, en doble jornada

El plantel tiene una pequeña biblioteca, gimnasio, áreas deportivas, quioscos, sala de odontología, orientación, sala de profesores, oficinas administrativas, comedor escolar

Con relación al inventario de recursos físicos, el mismo está conformado por terrenos, edificios maquinarias, equipo, mobiliario, implementos, instrumentos, plantaciones y cultivos.

CUADRO III INVENTARIO DE RECURSOS FÍSICOS DEL COLEGIO FRANCISCO MORAZÁN

Terrenos	2.5 Ha.
Edificio	Propio
Flota vehicular	4
Maquinaria	10
Equipos	450
Mobiliario didáctico	2,000
Mobiliario de oficina	50
Plantaciones forestales	200
Cultivos (frutales)	50
Implementos folclóricos	25
Instrumentos musicales	50
Implementos deportivos	70

Fuente: Departamento de Contabilidad del Colegio Francisco Morazán,

Nota. En los inventarios no consta el valor de los activos fijos ni las condiciones

1.8.8 Colegio Beatriz Miranda de Cabal

Este plantel inició labores el 28 de abril de 1972 Utilizó como infraestructura las instalaciones de la Escuela Primaria de Dolega Su primera directora fue la profesora Mavis de Castillo y actualmente dirige esta institución el profesor Javier Araúz, quien es el subdirector titular, con la colaboración de un docente con funciones de subdirector (resuelto 257)

Inicialmente utilizó el nombre de Escuela Primaria de Dolega, pero más tarde en el año 1993 adoptó el nombre de una distinguida dama de vergel dolegueño Beatriz Miranda de Cabal

El colegio ofrece las modalidades de primer ciclo bachillerato experimental en Ciencias y un segundo ciclo comercial con especialización en contabilidad, estenografía y arte comercial publicitario

Cuenta con una matrícula de 1,239 estudiantes distribuidos en 763 en primer ciclo, 138 estudiantes en el bachillerato en ciencias y 338 estudiantes en la sección comercial

El plantel cuenta con un total de 70 docentes, 22 administrativos y tres directivos Recibe en concepto de la Ley 13 la suma de B/ 87,377 00 en 1998 con una proyección de 86,367 00 para el año 1999

Dentro de sus recursos físicos podemos señalar que su infraestructura cuenta con una sola planta, 4 pabellones, un total de 23 aulas regulares y 9 laboratorios especializados

CUADRO IV INVENTARIO DE RECURSOS FÍSICOS DEL COLEGIO
BEATRIZ MIRANDA DE CABAL

[illegible]

Fuente: Departamento de Contabilidad del Colegio Beatriz Miranda de Cabal.

Nota. En los inventarios no consta el valor de los activos fijos ni las condiciones

1.8.9 Colegio Comercial de Tolé

El 7 de diciembre de 1969 se creó el Primer Ciclo Diversificado de Tolé para satisfacer las peticiones hechas por moradores de esta comunidad quienes se comprometieron a ofrecer un aporte del local para que pudiera funcionar este plantel

Entre las razones que más influyeron para la creación de esta institución educativa están

- Incremento acelerado de adolescentes que requerían educación secundaria
- La ubicación geográfica del distrito de Tolé y las características de la población, la cual está conformada por un elevado porcentaje de indígenas y campesinos quienes no contaban con los recursos económicos para enviar a sus hijos a otras áreas donde se brindaran los servicios educativos de segundo ciclo
- La necesidad de formar recursos humanos calificados que contribuyan al desarrollo económico de la región

Todas estas consideraciones justificaron la creación del primer ciclo diversificado de Tolé en 1969. Actualmente ofrece las modalidades de bachillerato comercial. Su director titular es el prof. Rodolfo Ali. En 1978 registró una matrícula de 534 estudiantes en el I Ciclo y 358 estudiantes en la sección comercial para una matrícula total de 892 estudiantes. El presupuesto en concepto de Ley 13 para 1998 asciende a 73,010.00 con una proyección para 1999 de 83,836.00.

Cuenta con un total de siete administrativos y 48 docentes. En cuanto a sus recursos físicos podemos señalar que tiene un edificio propio el cual tiene 30 aulas regulares, 3 laboratorios especializados y está diseñado en 4 pabellones de una sola planta.

**CUADRO V INVENTARIO DE RECURSOS FÍSICOS DEL COLEGIO
COMERCIAL DE TOLÉ**

Terrenos	2.5 Ha.
Edificio	Propio
Flota vehicular	-
Maquinaria	5
Equipos	150
Mobiliario didáctico	900
Mobiliario de oficina	20
Plantaciones forestales	45
Cultivos (frutales)	25
Implementos folclóricos	-
Instrumentos musicales	15
Implementos deportivos	25

Fuente: Departamento de Contabilidad del Colegio Comercial de Tolé.

Nota. En los inventarios no consta el valor de los activos fijos ni las condiciones

1.8.10 Escuela Secundaria de Puerto Armuelles

El primer ciclo de Educación Secundaria en el distrito de Barú, provincia de Chiriquí, se creó mediante Decreto No 519 del 2 de diciembre de 1962

La creación de este plantel vino a solucionar una necesidad apremiante de esta comunidad que se encuentra distante de la ciudad de David y que limita con la República de Costa Rica

Este primer ciclo funcionó en tres viejos edificios de madera. La primera etapa de los edificios propios fue inaugurada el 17 de agosto de 1988 con 16 aulas

En 1965 se aprobó la creación del Bachillerato en Ciencias y Letras que dio lugar a la Creación de la Escuela Secundaria de Puerto Armuelles (ESPA). En 1971 se inauguraron los edificios que albergarían la sección comercial, que ya venía funcionando desde 1968, pero que no contaba con infraestructura propia

Actualmente el colegio ofrece las modalidades de primer ciclo, bachillerato en ciencias, letras y comercio. La matrícula general en 1998 fue de 1,686 estudiantes distribuidos de la siguiente forma: 690 estudiantes en I ciclo, 271 estudiantes en el bachillerato en ciencias, 225 en letras y 500 estudiantes en comercio, con 150 estudiantes matriculados en IV año, 175 en V y 175 que cursan el VI año

En el bachillerato comercial se ofrecen las especialidades de Plan B (contabilidad), plan C (contabilidad y estenografía), plan BP (Contabilidad y Publicidad)

En cuanto al presupuesto en concepto de Ley 13 este centro educativo recibe una partida anual de 134,617 00 con una proyección para 1999 de 162,259 00 Además de otros ingresos como alquiler de quioscos, fotocopidora y otros

En relación con los recursos humanos esta institución cuenta con un Director encargado, una subdirectora titular y un docente designado como subdirector con el resuelto 257 Tiene 20 funcionarios administrativos y un total de 76 docentes distribuidos en 12 departamentos

El plantel cuenta con edificio propio, con un total de 41 aulas regulares, 18 laboratorios especiales, y tres laboratorios de ciencias

Con un número de 4 pabellones (4) y de una sola planta Tiene una biblioteca, gimnasio, bus, comedor escolar, oficinas administrativas, área deportiva, estacionamientos, sala de profesores

En relación con el equipamiento escolar el mismo está conformado por los materiales básicos y recursos auxiliares para lograr los objetivos en una institución educativa

A continuación se presenta el Cuadro VI sobre inventarios de recursos físicos y el Cuadro VII en donde se muestra la distribución de especialidades según planes de estudio, institución educativa, ubicación geográfica, matrícula total, por nivel y modalidad

**CUADRO VI INVENTARIO DE RECURSOS FÍSICOS DE LA ESCUELA
SECUNDARIA DE PUERTO ARMUELLES**

DETALLE DEL ACTIVO FIJO	CANTIDAD
Terrenos	6.5 Ha.
Edificio	Propio
Flota vehicular	-
Maquinaria	15
Equipos	400
Mobiliario didáctico	2,000
Mobiliario de oficina	30
Plantaciones forestales	200
Cultivos (frutales)	75
Implementos folclóricos	20
Instrumentos musicales	45
Implementos deportivos	60
Implementos científicos	50

Fuente: Departamento de Contabilidad de la Escuela Secundaria de Puerto Armuelles.

Nota. En los inventarios no consta el valor de los activos fijos ni las condiciones

CUADRO VII DISTRIBUCIÓN DE ESPECIALIDADES SEGÚN PLANES DE ESTUDIO, INSTITUCIÓN EDUCATIVA, UBICACIÓN GEOGRÁFICA, MATRÍCULA TOTAL, POR NIVEL, MODALIDAD

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	DISTRITO UBICACIÓN	MODALIDADES				ESPECIALIDADES DEL BACHILLERATO COMER				MATRICULA EN EL BACH COMERCIAL			B CIENCIAS	B LETRAS	I CICLO	PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL DOCENTE
		Ier c i c l o	C i e n c i a s	L e t r a s	C o m e r c i o	Plan b Contab	Plan c Cont Est	Plan BP Cont Public	Plan DS Est Bil	iv	v	vi					
SEC DE PTO ARMUELLES	PTO ALLES	x	x	x	x	x	x	x	—	150	175	175	271	225	690	2	76
FRANCISCO MORAZÁN	DAVID				x	x	x	x	x	770	608	512	---			3	94
BEATRIZ M DE CABAL	DOLEGA	x	x	—	x	x	x	x	—	131	120	87	138		763	3	70
COMERCIAL DE TOLE	TOLE	x			x	x				150	114	94	---		534	1	48
TOTALES										1201	1017	868				9	288

FUENTE LA AUTORA.

2. La gestión de los Recursos Humanos

Algunos autores definen la gestión de los recursos como el logro de objetivos a través de la gente

La complejidad de la tarea administrativa surge por las múltiples dimensiones del ser humano. El hombre piensa, se motiva, siente, aprende, tiene capacidad para expresar sus ideas y emociones y necesita permanentemente de nuevos incentivos siendo el salario apenas unos de ellos que lo estimulan y a los cuales debén permanecer atentos quienes estén interesados en obtener el mejor rendimiento

A diferencia de quienes lo conciben como una simple extensión de la máquina, el hombre también busca obtener el respeto, el aprecio y la valoración de los otros, experimentando profunda insatisfacción en caso contrario

En su trabajo, el hombre manifiesta todos los sentimientos propios de la naturaleza humana amor, odio, ira, compasión, piedad, amistad, coraje, etc , los cuales en mayor o menor medida influyen su tarea

Caracterizado como el más importante componente de la organización, se afirma que el hombre es

- Proactivo es decir, capaz de hacer suceder cosas y no simplemente de reacciona a la ocurrencia de los eventos
- Social en permanente contacto con las otras personas, conformando grupos y disfrutando de la relación

- Un ser de necesidades experimenta carencias e insatisfacciones y orienta su comportamiento a la satisfacción de las mismas
- Preceptor es decir posee capacidades para captar la realidad que los circunda a través de los sentidos
- Evaluador Tiene capacidad de reflexionar, comparar y elaborar sus propias conclusiones
- Seleccionador Es capaz de tomar decisiones La gestión de los recursos humanos incluye el conjunto de actividades necesarias para obtener, seleccionar, adecuar, optimizar, mantener y evaluar la actuación del personal, teniendo como punto de referencia las características de la institución

2.1 Importancias del recurso humano en las instituciones

Todas las organizaciones tienen un elemento común, están integradas por personas Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones

Por eso, no resulta exagerado afirmar que las personas constituyen el elemento máspreciado y esencial sin el cual ningún tipo de organización puede concebirse, porque de él depende en su mayor parte, el logro de los resultados esperados

Acerca de la importancia de los recursos humanos en las organizaciones

Merino (1994: 179) dice

"Mientras los robots no consigan imponerse de ese modo que han soñado tantos autores de ciencia-ficción, el papel fundamental en cualquier organización, incluso en las dedicadas a producir máquinas cibernéticas, lo juega el ser humano"

Desde las doctrinas de los años 30 sobre organización han hecho énfasis en la relevancia del factor humano, principalmente las experiencias de Hawthorne y las teorías de Douglas McGregor

Posteriormente, los recursos humanos han adquirido gran importancia en establecer una correlación significativa entre la capacidad de las empresas para obtener beneficio y las partes que emplean en selección, perfeccionamiento y conservación de los recursos

Pero si el factor humano tiene una importancia considerable en cualquier organización, en el campo educativo su relevancia es decisiva, desde el punto de vista cuantitativo debe tenerse en cuenta que el sistema educativo utiliza verdaderos ejércitos de personas

En cualquier país el máximo empleador es sin duda el Ministerio que administra la Educación y esto es evidente sólo ante el número de docentes, administrativos, directores, supervisores y demás recursos que emplea y que desempeñan permanentemente sus tareas dentro del sistema, sino también ante los elevados costos que su selección, perfeccionamiento y pago de salarios, supone para los presupuestos de gastos de este ministerio y ante los costos de tipo de atenciones o beneficios vinculados al personal como seguridad social, derechos y otros

Por otro lado, desde el punto de vista cualitativo, debe considerarse que el sistema educativo no es un simple productor de bienes y objetos materiales, sino una institución básica de la realidad social diseñada para la transmisión de los conocimientos, por lo tanto, las personas que aseguran su desarrollo están singularizados por la especial significación de la labor que ellos realizan. Pero es importante señalar que este grupo de personas que laboran en el sector educativo por la razón del trabajo que desempeñan son complejos desde muchos puntos de vista

- Están ubicados en distintos niveles educativos educación general, educación, media, educación, superior
 - Actúan en diferentes modelos de acción educativa enseñanza formal enseñanza no formal
 - Funcionan en distintos ámbitos de competencia como el nivel central, en el regional, en el institucional
- Están geográficamente dispersos
- Son distintos incluso en la naturaleza de la tarea que realizan. maestros, profesores, supervisores, directores, inspectores, orientadores, directores regionales, directores nacionales, ministros

2.2 La gestión de los recursos humanos como subsistemas de la administración de la educación

Esta perspectiva de la gestión de los recursos humanos en cuanto sistema, subsistema, a su vez de la administración de la educación nos ofrece una doble visión ante todo, la posibilidad de percibir lo complejo de tal actividad, por otro la de comprender hasta qué punto los recursos humanos, que dirigen e imparten la educación se interrelacionan y dependen incluso desde el punto de vista de su propia producción, del sistema educativo, encuadrado dentro de la realidad social.

De inmediato se presenta una breve descripción del proceso de gestión de recursos humanos

Las entradas del sistema están constituidas por personas. Se trata de los distintos tipos de personas que la administración educativa precisa para el desarrollo de las funciones. Generalmente esas personas serán producto del sistema educativo. Una de esas entradas la constituyen los estudiantes.

Los elementos procesadores o reguladores son las actividades que se desarrollan en la gestión de los recursos humanos para conseguir el personal más adecuado al desarrollo de los fines los cuales forman precisamente el aspecto sustantivo de la gestión.

De esta manera aparece la gestión como una actividad organizada del sistema educativo que planifica, recluta, selecciona, adquiere, adecúa y asigna responsabilidades, fija las pautas de acción para optimizar los recursos, y mantiene el personal en forma eficiente para que lleve a cabo su labor y además define el marco legal de su actuación profesional.

La salida son los resultados vistos a través de los logros de los objetivos, rendimiento del personal que ofrece sus servicios

La información que se logra después del proceso de transformación, determina si el producto del sistema alcanza o no la calidad deseable

La realidad social. el personal al ser ofrecido por esa realidad social a través del propio sistema educativo, hace resaltar el aspecto de la administración educativa, como demandante de mano de obra que ella misma ofrece mediante el sistema educativo

La realimentación es el control y evaluación parcial y total de cada uno de los elementos del sistema. Esta información de retorno permanente determina el control de calidad del producto final

Este proceso consiste en utilizar el resultado o producto del sistema como un elemento condicionador de las variables entradas

2.3 Actividades en la gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos es parte vital de toda institución educativa ya que ella propicia el logro de un clima laboral apropiado y orienta sus acciones hacia la consecución de los objetivos institucionales

Dentro de la gestión de recursos se dan una gran cantidad de actividades que según la índole de su procedimiento la podemos clasificar como Adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento de los recursos humanos

2.3.1 Adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento de los recursos humanos

A continuación se ofrece una breve descripción de esas actividades dentro del proceso

2.3.1.1 La adquisición

La adquisición se define como las actividades destinadas a obtener los elementos que existen fuera de la organización y que se requieren para su funcionamiento

Para adquirir personal en una institución debe darse la planificación del recurso humano la cual consiste en el pronóstico del número y tipo de funcionarios que se van a necesitar, la programación de las actividades por realizar en determinado tiempo y la evaluación de dichas actividades en relación con los objetivos preestablecidos

Para definir las necesidades de personal es necesario elaborar un pronóstico que permita detectar el faltante futuro. Con base en los resultados de este pronóstico se desarrollan las actividades de programación y evaluación que respondan a las necesidades detectadas. En este sentido es recomendable cuestionarse acerca de la demanda laboral, la oferta y determinar el balance entre las dos. La demanda se entiende por el número potencial de vacantes por lo que será necesario determinar los objetivos, planes, programas, proyectos, en la estructura organizacional administrativa, así como los cambios en el diseño de los diversos cargos. La oferta laboral es el número potencial de personas idóneas que ofrecen sus servicios para ejecutar el trabajo en una institución.

En una situación particular es necesario considerar la oferta laboral interna y externa, la primera se refiere a los funcionarios dentro de la organización, la segunda se refiere a las personas fuera de ella

La diferencia entre la demanda y la oferta se denomina balance

En la programación se establecen los objetivos y actividades relacionadas con el reclutamiento, selección, desarrollo y evaluación de los recursos humanos. De esta forma, la programación se concreta en planes de acción, que orientan las actividades por realizar en plazos determinados

El reclutamiento es el procedimiento de identificación de candidatos potencialmente aptos para desempeñar un puesto

Acerca de este concepto Strauss (1989: 376) expresa que al reclutar nuevos empleados la administración tiene que tomar en consideración la naturaleza del mercado de trabajo, que clase de empleados potenciales están disponibles y cómo buscan trabajo

Cualquier institución requiere naturalmente de personas que realicen las funciones dentro de la organización, por lo tanto, necesita adquirirlas u obtenerlas

Merino (1994: 186) acerca del reclutamiento afirma

Para cubrir la demanda que por causas derivadas del propio personal por abandonos, jubilaciones, defunciones, o por carácter institucional por reajustes coyunturales que se produzca en el sistema, la administración de recursos humanos necesita asegurarse de reclutar aquellos profesionales para ajustarlos a las necesidades que tiene el sistema educativo

El proceso de reclutamiento consta de tres dimensiones una interna que se da dentro de la propia institución y surge cuando se hacen los ascensos de personal idóneo para que ocupen cargos más altos dentro de la escala jerárquica Otra externa que es cuando se moviliza personal hacia el sistema La última dimensión es la que asegura que las acciones funcionen en armonía y se compenetren, (dimensión unificadora)

Entre las fuentes de abastecimiento se pueden mencionar los centros de educación superior, universidades tanto estatales como privadas y otra fuente la constituyen los candidatos que en forma espontánea se presentan atraídos por el deseo de laborar dentro del sistema

El Ministerio de Educación de Panamá utiliza como medios de reclutamiento la solicitud de información a los directores de los centros educativos en la organización escolar (inicial, media y probable) Con esta información se determina los cargos o vacantes tomando en cuenta la matrícula general, la cantidad de grupos, niveles, modalidades, planes de estudios, jornadas de trabajo, cantidad de docentes permanentes

Con la información que se describe en la organización escolar se cuantifica el recurso faltante para un período determinado

Corresponde a las Juntas Regionales de Educación hacer la divulgación por los diferentes medios de comunicación, de las vacantes sometidas a concurso, condición de la posición, normas generales que regulan el concurso, requisitos para cada cargo, plazo del concurso, período de entrega y recibo de solicitudes, centro de entrega, de documentación para los docentes que desean ingresar al sistema por primera vez Luego de este proceso se procede a desarrollar el sistema de registro y control de candidatos

Una vez que se ha obtenido la información ésta se procesa y pondera de acuerdo con la escala de puntuación establecida

Por medio de la selección de los recursos humanos entran en el sistema, por lo tanto, ésta tiene una relevancia especial, de su buena realización dependerá la calidad del grupo que va a asegurar la tarea en los diferentes niveles, modalidades, departamentos del sistema educativo

La selección del recurso humano se hará basándose en la competencia profesional, al mérito y la moral pública de los aspirantes, aspectos que podrán ser comprobados a través de instrumentos válidos de medición

Para lograr la objetividad en la selección del personal se deben diseñar instrumentos claros, precisos y objetivos que garanticen la transparencia del sistema

Strauss (1989 381) acerca del proceso de selección señala.

"El objetivo principal del proceso de selección es obtener solicitantes que satisfagan las condiciones que la institución atribuye a los empleados buenos y confiables El programa tiende a descartar a los que no encajan"

Este autor hace énfasis en que el proceso de selección es esencialmente de predicción, de estimar acertadamente cuál de las diversas solicitudes tienen mejores probabilidades de éxito y además asevera que otro de los aspectos de mucha relevancia lo constituye la fijación de las características que debe reunir cada puesto Para poder hacer tales predicciones es necesario disponer de información tanto acerca de los cargos que se van a llenar como de los aspirantes

Existen por lo menos cuatro instrumentos que pueden ser utilizados para la selección efectiva de personal los formularios de solicitud, las entrevistas, los exámenes físicos y las pruebas formales

A continuación se ofrecen algunos aspectos básicos que pueden ser considerados en una efectiva selección de personal

Universalidad de la oferta la convocatoria debe ser lo más amplia, posible para que pueda acudir al proceso de selección la gran mayoría de población oferta

Igualdad de oportunidades la participación de la población oferta no debe ser mediatizada ni discriminada, todos los interesados que cumplan con los requisitos básicos pueden participar con las mismas oportunidades para ser elegidos

Criterios objetivos estos criterios deben ser objetivos, ya que lo que se pretende es seleccionar al recurso humano más idóneo para desempeñar adecuadamente los diferentes cargos

Seleccionadores capaces la persona que tiene la responsabilidad de elegir a otros, debe por supuesto ser persona idónea

Procedimientos racionales Los procedimientos que se utilicen deben ser racionales y que garanticen la idoneidad que debe ante todo mirar hacia el eficaz desempeño de las tareas

La selección debe hacerse basado en la competencia profesional y méritos

Merino (1994 194)

Indica que existen defectos en la selección de recursos humanos y éstos son los siguientes

La endogamia o sea cuando el desarrollo de la Administración Educativa está limitado por la idoneidad profesional de los propios administradores

La endogamia aparece cuando privilegios de carácter gremial o de otro sector restringen sin motivos objetivos, la fuente de abastecimiento, obligando a los administradores de personal a cerrar el abanico de posibilidades de selección al tener que realizarla dentro de un campo más reducido de profesionales

Otro defecto de la selección es el sistema de botín y que frente al sistema de mérito supone el triunfo de un grupo político quienes determinan que los amigos, adherentes o familiares del político triunfador, son quienes ocuparán los puestos o cargos y por supuesto esta situación no escapa en el sector educativo. Estos métodos mencionados afectan la calidad de la educación porque al no favorecer la selección de los candidatos más idóneos se pone en peligro el buen desempeño de las funciones en los diversos niveles

La ejecución Una vez que se ha realizado la programación de recursos humanos, se requiere decidir cuáles programas, y proyectos entrarán en ejecución. En este sentido la ejecución es la puesta en marcha de la programación de recursos humanos, que debe realizarse por aproximaciones sucesivas dentro de un marco temporal. En otras palabras se requiere una serie de programaciones sucesivas en función de los objetivos de la planificación, o con el fin de llevar a cabo los ajustes y correcciones requeridas

2.3.1.2 La adecuación

Se concibe como la adaptación de los recursos a los requerimientos específicos de la institución

Esta no es una tarea fácil según el criterio de la mayoría de los estudiosos de la administración, estos indican que es preciso adaptar los recursos humanos a la acción, establecer el grado de correspondencia entre las características que poseen los recursos y los requerimientos para el cual se emplearán

En cuanto al recurso humano la adecuación debe iniciarse con un programa de entrenamiento para la función; en algunos casos específicos puede ser una simple información para la nueva tarea, en otros casos puede ser un perfeccionamiento o capacitación

La adaptación de la persona al empleo no es más que la concordancia entre los empleos y las personas, lo que presupone que los requisitos de un determinado cargo y las características de un determinado funcionario.

William Wirth (1989: 27), da a conocer que para que un nuevo funcionario se ajuste exactamente a las necesidades de la organización se les debe capacitar para que su rendimiento sea eficaz.

Este autor afirma que el desarrollo proporciona a los empleados nuevas capacidades para asegurar su utilidad continua para la organización y satisfacer sus deseos personales de avance.

Dessler (1983 15) “Asevera que después que se ha seleccionado un candidato se procede a la asignación del puesto específico con el fin de aprovechar las mejores capacidades del empleado y el promover el máximo de productividad”

Posteriormente será necesario dar el seguimiento, desarrollo y calificación del desempeño del empleado en el trabajo

El desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes e intereses, constituye parte importante de la formación de recursos humanos En este sentido, el sistema educativo panameño, por medio de las instituciones de educación superior, tiene como una de sus funciones principales preparar los recursos humanos que requiere la sociedad en el sector educativo

La formación de administradores de la educación, personal administrativo y docente corresponde a las universidades y a los centros de formación profesional La formación de recursos humanos se puede definir como un proceso permanente que favorece el mejoramiento cualitativo de la educación nacional, por medio de la adecuada preparación del personal directivo, docente, técnico administrativo, que requieren los centros educativos

Se dice que la formación de recursos humanos es un proceso permanente, por cuanto el personal de educación necesita mantenerse actualizado con los avances del conocimiento Por lo tanto, no es posible pensar que los miembros del personal que laboran en las instituciones educativas, constituyen un producto acabado, porque este

necesita perfeccionarse para que contribuyan eficazmente al mejoramiento de la calidad de la educación

Es responsabilidad del Ministerio de Educación, a través de la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Profesional, coordinar, planificar y organizar todo lo concerniente a la formación del personal y cumplir tal como lo dispone el capítulo IV artículos 264-275 de la Ley No 34 del 6 de julio de 1995

Para ajustar los conocimientos y aptitudes de los recursos humanos se les debe mantener informado acerca de métodos o teorías aparecidas, innovación curriculares, reformas estructurales, para que el recurso pueda perfeccionar la formación inicial que tienen

La formación es la preparación para el servicio con mayor o menor amplitud que vendrá determinada por la complejidad de las tareas

El perfeccionamiento se refiere a la preparación para el servicio según necesidades del personal y del puesto, que desempeña, se trata de una actualización permanente, de un reentrenamiento periódico para mantenerlos en el nivel de calidad que tenía cuando fueron reclutados por el sistema.

Merino (1994 195) afirma que el desarrollo de los recursos humanos supone

“el funcionamiento de los elementos que cuidan de que aquellos se mantengan en condiciones óptimas, por una parte, y que los ajusten al sistema, fijando su encuadramiento profesional y señalando las líneas generales y concretas de su actuación”

De la cita anterior se deduce que el desarrollo de los recursos humanos tiene una doble perspectiva

- a Una interna que contempla aspectos como la adecuación, eficacia y productividad
Se señalan como componentes muy importantes la motivación y la participación en la toma de decisiones
- b Otra externa la que se refiere a los aspectos de los recursos humanos como el régimen de empleo y las condiciones de trabajo La motivación vincula al personal a su trabajo y repercute en un aumento de productividad La participación en las decisiones tiene también importantes efectos en la integración del personal dentro de la organización

Para Werther y Davis (1989: 27) “El desarrollo proporciona a los empleados nuevas capacidades para asegurar su utilidad continua para la organización y satisfacer sus deseos personales de avance”

Los comportamientos de los individuos y de los grupos humanos que se encaminan a la satisfacción de las necesidades están compuestos de una serie de acciones y actividades en que juegan un papel predominante, los incentivos

En cuanto a la evaluación del recurso humano se puede señalar que el proceso fundamental de las evaluaciones han cambiado en los últimos años Originalmente se trataba de dar una guía a la administración, escoger a los gerentes que debían ascender o recibir aumentos de sueldos, pero ahora se usa también como un medio de capacitación para ayudar a los empleados en todos los niveles administrativos a mejorar su rendimiento

Strauss (1989 466)

“indicar que un programa efectivo al respecto da a la administración base racional para determinar quienes deben ser promovidos o recibir aumentos de sueldo y permite que cada individuo sea considerado sobre la misma base que todos los demás”

De esta manera se espera que habrá menos acusaciones de favoritismo y que se escogerán mejores individuos para los ascensos. También facilita la planificación de personal porque determina quien debe ser ascendido ahora, quien debe estar preparado después de más experiencia y adiestramiento y quien aún siendo satisfactorio en su cargo actual no tiene buenas perspectivas para uno más difícil. Las evaluaciones ayudan a las instituciones a verificar la efectividad total de un programa de desarrollo administrativo y selección.

La técnica de evaluación de rendimiento no sólo se utilizan para identificar a los que se deben ascender o recibir aumentos sino que sirven como base para capacitar y ayudar a los funcionarios a que se fijen sus propias metas de desarrollo.

En el aspecto del comportamiento de los individuos y de los grupos humanos que se encaminan hacia la satisfacción de sus necesidades, están compuestos de una serie de acciones y actividades en que juegan un papel predominante los incentivos. Maslow 1954 en Koontz (1994 339) señala “la jerarquía de las necesidades las cuales van desde las puramente fisiológicas hasta las psicológicas y de gratificación”. De igual manera Herzberg se refiere a los factores higiénicos, o sean los que simplemente previenen la insatisfacción es decir, mantienen el nivel de aceptación como los salarios, condiciones de trabajo y otros más.

Los factores emocionales que son los que añaden a la simple aceptación elementos activos y positivos como el reconocimiento de la labor, asignación de responsabilidades, participación, que son los que realmente motivan al personal

El régimen de empleo de los recursos humanos viene determinado por el proceso de estos recursos en su relación con la administración educativa, desde su reclutamiento hasta su jubilación pasando por su movilidad, promoción, régimen salarial, y por supuesto por los aspectos de su formación, tanto inicialmente como a lo largo de la prestación de su servicio

El régimen abarca el amplio abanico de condiciones de trabajo. Uno de los aspectos que la administración debería tomar en cuenta es que el esfuerzo al asignar al personal a los puestos, corresponda con salarios que proporcionen una retribución adecuada a la naturaleza de los deberes y al grado de preparación requerida, lo que significa un equilibrio entre la naturaleza y el nivel de trabajo y por otra la retribución.

Un aspecto de relevante importancia lo constituye la descripción de los puestos de trabajo. En todas las instituciones educativas debe existir un manual que contenga una descripción de los cargos de trabajo lo más pormenorizado posible en que se determinen los objetivos, funciones y responsabilidades, las relaciones y líneas de comunicación

2.3.1.3 La optimización

Es la utilización más eficiente de manera que se combinen sus elementos en donde se puede apreciar que los resultados que se logren son más rentables, la cual permite alcanzar a un menor costo los objetivos institucionales del sistema educativo

Meyer (1982 12) expresa que podemos hablar de optimización cuando se adaptan los medios y se realiza un esfuerzo en utilizarlos de la mejor forma con el fin de obtener el máximo incremento

La acción de gestión aparece como la utilización óptima por parte del responsable de la gestión, de los medios opuestos a su disposición para alcanzar los objetivos fijados

En la optimización del personal es conveniente organizar el trabajo de tal forma que las personas se desempeñen en las tareas para las cuales tengan mayor capacidad. La optimización se logra tratando de combinar los diferentes elementos de manera que los resultados obtenidos sean más rentables y permitan alcanzar a un menor costo los objetivos institucionales

Este esfuerzo para optimizar el uso de capacidades de personal puede a veces oponerse a ciertas aspiraciones individuales y disminuir motivación en el trabajo, lo que produce resultados opuestos a los perseguidos

La promoción constante de todas las personas de la institución, según sus intereses y resultados de su trabajo, es un excelente modo para mantener un ambiente o clima de trabajo favorable

Para Alfred Marshall citado por Merino (1994:189) indica que el capital más valioso es el invertido en los recursos humanos, el problema consiste en optimizar esa inversión y resulta acuciante en el caso del Ministerio de Educación, donde los gastos de personal son verdaderamente elevados

2.3.1.4 El mantenimiento de los recursos humanos

No es tarea fácil lograr que cada uno de los miembros de una institución a la vez que cumplen con su responsabilidad logren su desarrollo personal y profesional. Existe una dificultad la cual reside en la forma como prever una situación de trabajo en donde todos tengan las mismas oportunidades al mismo tiempo en que pueden satisfacer sus necesidades básicas.

Este proceso de motivación ha sido tema de interés de muchos psicólogos sociales y es por eso que casi todas las empresas o instituciones han desarrollado una serie de actividades con la intención de dar respuestas adecuadas a las necesidades de su personal.

2.4. La gestión de los recursos físicos

Díaz (1997:8) en la gestión de los recursos para la supervisión en el área rural define el término como

“Conjunto de actividades orientadas a reunir, combinar, distribuir y utilizar los edificios, instalaciones, mobiliario y los servicios, para responder con eficiencia al proceso educativo de los estudiantes y la comunidad la cual se ve influenciada por éste”

Rojas (1986 83) por su parte, considera que los recursos físicos son

“instrumentos activos que se deben utilizar para provocar el aprendizaje en el educando con el fin de lograr las metas y objetivos del proceso educativo y los fines y propósitos del servicio educativo”

El objetivo principal de la gestión de los recursos físicos es garantizar la oportuna disponibilidad de los bienes y servicios requeridos por los diferentes departamentos de la institución educativa para el cumplimiento eficiente y eficaz de las actividades que les son inherentes

Otro de los objetivos es el incremento de la calidad del servicio educativo que se ofrece a través de la optimización de los recursos

2.4.1 Clasificación de los recursos físicos

Rojas (1986 84) expresa que la gestión de los recursos físicos comprende todo un conjunto de aspectos relacionados con el uso eficaz, eficiente de terrenos, edificios, espacios, equipos, herramientas, mobiliario y material educativo, con el objeto de favorecer el desarrollo del currículum, procurando conseguir los objetivos y metas del proceso educativo y los fines y propósitos del servicio educativo

Este autor clasifica los recursos físicos atendiendo dos grandes grupos

a terrenos y edificios educativos

- b equipo, mobiliario y herramientas que sirven para dotar al edificio educativo

Por terreno se entiende el espacio de tierra dedicado a ubicar un edificio educativo propicio para formar integralmente al educando. Por edificio educativo se ha de entender el conjunto de espacios disponibles para la amplia gama de actividades que tienen como propósito educar o dar una función creadora o transmisión de conocimiento.

Por terreno se entiende el espacio de tierra dedicado a la ubicación de un edificio educativo, mientras que este último se refiere al ambiente físico educativo compuesto por el conjunto de espacios disponibles para la amplia gama de actividades propicias para la formación integral del educando. Los espacios pueden clasificarse en espacios educativos escolares o sean aquellos que pertenecen a una instalación que alberga un centro educativo y los que a su vez pueden ser académicos los que están constituidos por aulas, laboratorios, espacios dedicados para dictar clases de asignaturas académicas del plan estudio.

Los espacios complementarios son los destinados a actividades curriculares no académicas como comedor escolar, museos, auditorio, sala de bienestar estudiantil, y otros. Dentro de los espacios complementarios se encuentran los no curriculares como administrativos, de servicio, de circulación.

Los espacios educativos comunitarios son aquellos constituidos por instalaciones educativas que existen en la comunidad y que son susceptibles de ser utilizados para el desarrollo de los procesos educativos tales como campos de juego, biblioteca, museo, piscina, etc.

En el sector educativo se puede utilizar la clasificación del equipo en la forma siguiente

Equipo de oficina, audiovisual, maquinaria de taller y campo instrumental de laboratorio

El equipo de oficina está constituido por máquinas de escribir, sumar, archivadores, máquina fotocopidora, fax, mimeógrafo, guillotina, aires acondicionados, teléfono, computadoras, impresora y otros

El equipo audiovisual es el que está constituido por los medios que se utilizan para la enseñanza y que esencialmente sirven como canal de comunicación influyendo en la conducta y aprendizaje y que se pueden clasificar en sonoros discos, casetes, cintas magnetofónicas, micrófonos

Visuales: láminas de diapositivas, retroproyector, etc Audiovisuales películas, y cualquier material auditivo y visual, franelógrafos, rotafolio, grabadora, transparencias, pizarra, cámara fotográfica, video, equipo de sonido y otros

La maquinaria de taller y campo está integrada por todas las maquinarias que posee la institución como máquina soldadora, cortadora de césped, batidora, refrigeradora, estufa etc

Por equipo instrumental de laboratorio se entiende todos aquellos instrumentos o aparatos que el docente o el educando utiliza para realizar prácticas de laboratorio tales como computadoras, impresoras, disquete, etc

Herramientas Entre ellas se encuentran los instrumentos de hierro más pequeños que la máquina y que son usados en el taller o en el campo cuchillos, machetes, planchas, sartenes, tijeras, palas etc

Mobiliario El mobiliario está conformado por el conjunto de muebles que se utilizan en el edificio educativo para la comodidad del usuario y para adorno entre otros se pueden mencionar sillas pupitre, mesas, escritorios, armarios, cuadros, reloj, etc

Con relación al material este puede clasificarse en material de oficina, didáctico y de aseo

Entre el material de oficina se puede mencionar lápiz, plumas, goma, cintas adhesiva, marcadores, papel, estarcidos, reglas, carpetas, sellos, papelería, etc

El material didáctico es considerado como aquel recurso que se utiliza como instrumento de apoyo a la enseñanza como borradores de pizarra, tiza, marcadores, mapas, atlas, revistas, periódicos, discos, implementos deportivos, musicales etc

Entre los materiales de aseo se encuentran escobas trapeadores, recolectores, basureros, líquidos de limpieza, detergentes, desinfectantes, palas para basura y otros

2.4.2 El sistema de gestión de los recursos físicos

La gestión de los recursos físicos se concibe como un sistema del suprasistema de la administración de la educación y como tal debe disponer sus elementos componentes para facilitar el logro de los objetivos y metas del proceso

educativo y los fines y propósitos sociales de la educación, a través de la interacción, interrelación e interdependencia de sus elementos componentes. Para analizar la gestión de los recursos físicos es conveniente aislarlo de su medio ambiente aunque sea en término relativo y sólo para fines analíticos del estudio. Ahora se presenta el sistema de gestión de los recursos físicos.

El medio ambiente estimula o inhibe a quienes están en posibilidades de introducir insumos al sistema y por otra parte recibe los productos finales de los procesos internos de dicho sistema.

Los sistemas son todos los elementos existentes en el medio ambiente en los que se incluyen edificación, dotación de recursos, administración de espacios y tiempo, mantenimiento, previsión de futuras necesidades, tecnología, recursos humanos y financieros entre otros.

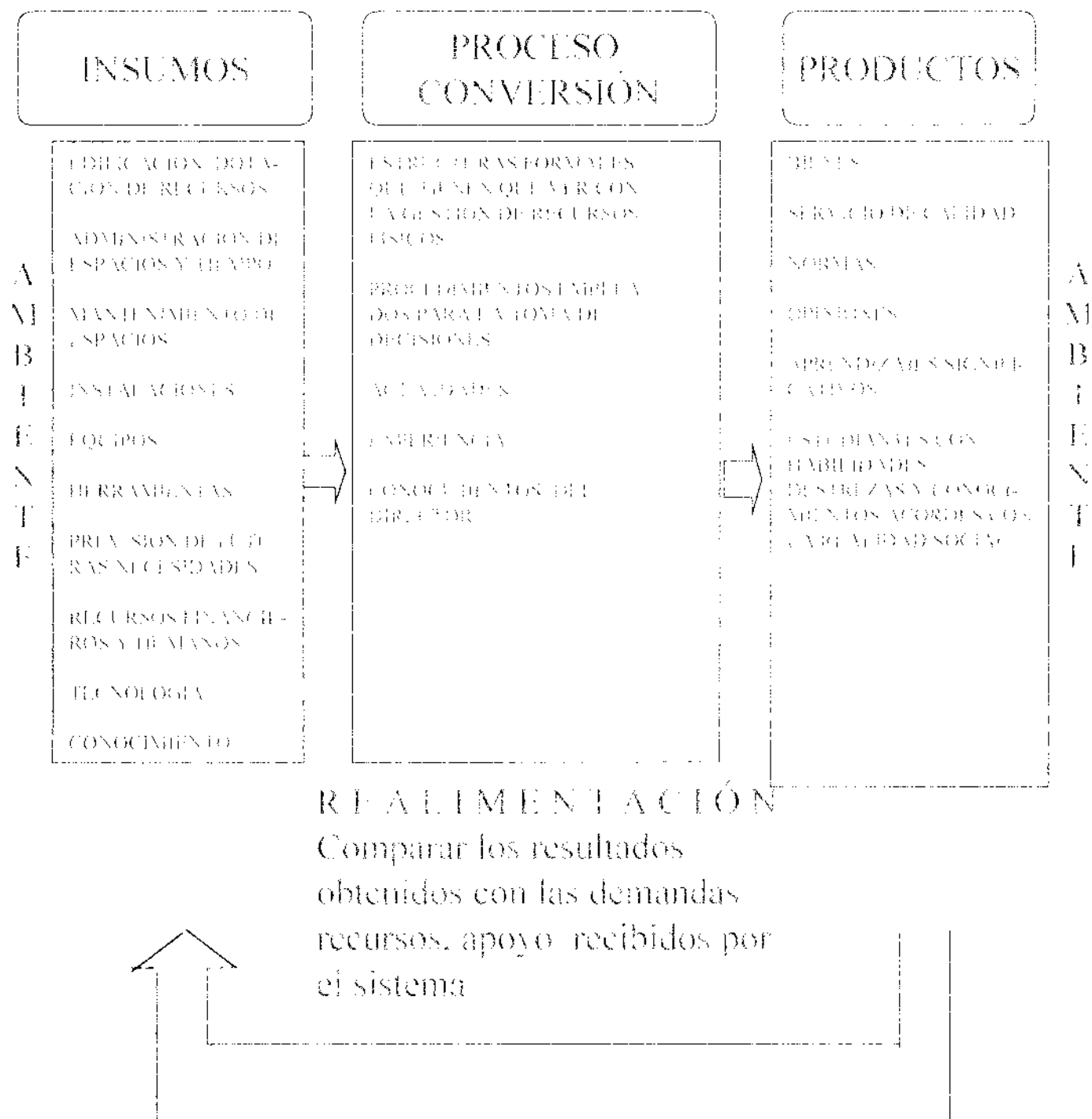
El proceso de conversión de estos procesos no sólo transforman los insumos en productos sino que en ocasiones puede también inhibir y reorientar las prioridades requeridas con insumos y comprende las estructuras, procedimientos, actitudes y aptitudes del director.

Los productos pueden ser de diversas índole tales como bienes, normas, opiniones y servicios.

En todo sistema existe un aspecto que constituye la evaluación del mismo, y el cual se da al comparar los resultados obtenidos con las demandas, recursos, apoyo u opiniones recibidas. La realimentación permite medir la eficiencia, eficacia y el punto de vista jurídico institucional.

SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS

MEDIO AMBIENTE



2.4.3 Las actividades básicas en la gestión de recursos físicos

2.4.3.1 La adquisición

La adquisición de los recursos físicos se considera como el conjunto de actividades que realiza una institución educativa con el fin de obtener los recursos de carácter material y físico para el logro de los objetivos

En la adquisición es necesario tener en cuenta los bienes, instalaciones, (compra y construcción del edificio) Es precisamente mediante la programación que se establecen las condiciones en cuanto a ubicación física, recursos existentes y potenciales, especificaciones y necesidades de acuerdo con la modalidad de estudio, población, niveles, características en base a un diagnóstico previo Con los resultados que ofrece la investigación se procede a la construcción del edificio educativo, en la que deben considerarse las siguientes posibilidades Construcción de obra nueva, sustitución de alguna parte de construcción existente, ampliaciones o remodelaciones

Rojas (1986:173) expresa que hasta no hace muchos años, el diseño del edificio consistía en ordenar una serie de espacios iguales llamados aulas, a las que se les agregaba talleres, gimnasio, espacios administrativos, pero el profundo cambio surgido en los últimos años indica que es necesario considerar los criterios generales de arquitectura escolar como programación, funcionalidad, habitabilidad, flexibilidad, simplicidad constructiva, coordinación modular, instalaciones y economía.

Para este autor al adquirir un edificio escolar se requiere considerar la ubicación infraestructura, clima, terreno, entorno, normas de espacios tamaño, bienestar del edificio, instalaciones sanitarias, de circulación, seguridad y evacuación del edificio

Flores (1996 219) Una vez definidas las necesidades del terreno, se plantea cuestiones jurídicas o administrativas o de ambas órdenes para iniciar la construcción de un local escolar

Las cuestiones jurídicas hacen referencia a la titularidad de la propiedad del terreno y a la forma como se obtiene, ya sea por los medios de la donación, la cesión, o la compra por parte del Estado

En cuanto a la adquisición del local escolar este debe regirse de acuerdo con las normas nacionales de construcciones escolares como son un mínimo de calidad, unos límites de costo, una cierta diversidad de soluciones arquitectónicas para el desarrollo de un programa concreto de enseñanza, dentro de una concepción y ordenación educativa generalmente aceptadas

En atención a la adquisición del equipo, herramientas, maquinarias, mobiliario y material didáctico, de oficina y aseo podemos señalar que éstos se preveen en la programación En cuanto se conoce a fondo en qué consisten y cómo funcionan qué papel desempeñan en las escuelas modernas y cómo facilitan la tarea con mayor eficiencia, se pueden apreciar las ventajas de la programación de los recursos físicos

Para la actividad de adquisición de recursos físicos es indispensable la determinación de necesidades por lo que se requiere la elaboración de un plan de actividades anual junto la frecuencia de éstas

De esta forma la determinación de necesidades se hace en base a un diagnóstico que permite ver la realidad y jerarquizar las prioridades para actuar pronta y eficazmente a la vez que se puede ver objetivamente lo que es más urgente por atender y lo que puede esperar, para así planificar a corto, mediano y largo plazo

Con un plan anual de abastecimiento de compras se puede lograr adquisiciones más económicas al tener un plan organizado, una consecución de mejores precios, optimización del inventario, por lo que el trabajo del administrador se reduce enormemente

Un modelo para la planificación de recursos físicos por evento podría ser el siguiente

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

COLEGIO: _____ **FECHA:** _____

EVENTO: _____

RECURSOS	CANTIDAD	PROVEEDOR	DIRECCIÓN	TELÉFONO

Fuente La autora

Otro formulario que puede utilizarse en la adquisición de recursos físicos es el plan anual de compras el cual proporciona un directorio de proveedores y servicios y el que evitará pérdidas de tiempo, dinero y a veces disgusto

Con un instrumento como éste se puede identificar a los proveedores de acuerdo al servicio que ofrecen, es decir los más confiables, rápidos y los de más calidad

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
COLEGIO: _____

AÑO ESCOLAR: _____

Clave	Artículo	Consumo Anual	Consumo Mensual	Existencia	Pedido a Realizar	Fecha	Observación

2.4.4 La Selección de Proveedores

Para la selección de proveedores se deben tomar en cuenta aspectos como la calidad del producto, obviamente el precio, la rapidez en la entrega del pedido, garantía, seriedad de la casa comercial y otros aspectos más

Para esta actividad se puede utilizar el instrumento siguiente

ESPECIALIDAD	NOMBRE	DIRECCIÓN	TÉLEFONO	OBSERVACIÓN

2.4.5 La Cotización de Productos y Servicios

Según lo establece el Ministerio de Educación a través de la Dirección Administrativa, se exige a las instituciones escolares tres cotizaciones al decidir una compra y confeccionar el cuadro de cotización para analizar cuál le conviene de acuerdo a lo solicitado por el plantel

De igual forma, se cotizan los servicios, pero en este caso se detallan las especificaciones del trabajo a realizar

La Ley 56 del 27 de diciembre de 1995 de la cual se desprenden los resueltos No 743 y 745 señalan el procedimiento por medio del cual se hacen las compras menores

Cuando se tratan de compras hasta de 2000 00 balboas solamente se requieren las tres cotizaciones

Las compras hasta de 5,000 balboas requieren las tres cotizaciones y la autorización de la Dirección Nacional Administrativa. Cuando las compras son hasta de 10,000 00 balboas se requieren las tres cotizaciones, autorización y la publicación en dos periódicos de la localidad, durante dos días

Con la tabla de cotizaciones se puede facilitar la selección del mejor proveedor

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

COLEGIO _____

AÑO ESCOLAR: _____

CANTIDAD	ARTÍCULO	PROVEEDORES					
		Proveedor 1		Proveedor 2		Proveedor 3	
		Precio unitario	Total	Precio Unitario	Total	Precio Unitario	Total
		Sub Total		Sub Total		Sub Total	
		5% ITBM		5% IBM		5% ITBM	
		Total		TOTAL		Total	

Fuente: La autora

Las cotizaciones sirven para comparar características de las ofertas de servicio o productos como son precios, calidad, marcas, valor agregado y garantía

Para tener evidencia del manejo transparente de las compras es recomendable utilizar la tabla de cotizaciones en donde se anexen las respectivas cotizaciones de los proveedores a los que se les solicitó el bien o servicio

Una actividad de relevante importancia es la de vigilar que los pedidos sean entregados de acuerdo con lo solicitado en cantidad, especificaciones, precios, tiempo y demás condiciones de entrega

El inventario o programa de almacén tiene como objeto controlar la existencia de bienes dentro de una institución

Los bienes pueden ser de dos tipos activos fijos y los consumibles. Los activos fijos representan una inversión la cual interesa conservar como son, las máquinas, equipos, mobiliario, herramientas etc

A cada uno de estos objetos se les debe poner una etiqueta con el número de inventario el cual debe aparecer en un listado de los bienes patrimoniales que posee la institución

Por ningún motivo se puede vender, destruir, o traspasar bienes del Estado sin cumplir con la política oficial de Contraloría para el manejo del inventario. Los bienes consumibles son los artículos de uso y reposición constante como son los de limpieza, papelería, combustible, alimentación y otros

2.4.6 La adecuación de los recursos físicos

Cuando se trata de inmuebles, equipo o materiales se hace necesario estudiar las posibilidades de utilización, compararlos con los objetivos establecidos, determinar su grado de aplicabilidad a la situación, y eventualmente optar por alguna modificación cuando sea necesario

Rojas (1986:103) “expresa en la medida en que se puedan dar mayores facilidades al proceso educativo, por medio del diseño, adaptabilidad, mantenimiento de la planta física, infraestructura, y demás recursos físicos, mayores serán las posibilidades de alcanzar exitosamente los retos, fines y objetivos de la educación nacional”

Flores (1994:222) sobre la adecuación del terreno educativo dice

“Cuando gracias a la planificación, las necesidades de instalaciones educativas están claramente definidas y consecuentemente el terreno para la misma ha sido adecuadamente localizado y cuantificado, resulta más fácil obtener las necesarias asignaciones de dicho terreno en el marco de los correspondientes planes urbanos”

Este autor enfatiza en que una clara definición de necesidades en materia de instalaciones educativas resultante de la elaboración y constante actualización del mapa escolar, deberá servir para la fijación de la reserva del terreno preciso o adecuado

En relación con la adecuación del equipamiento podemos afirmar que la fijación de las características acordes con la modalidad, nivel, cantidad, calidad del mobiliario, equipos y materiales didácticos juegan un papel determinante en el proceso educativo

Para Flores (1994:224) es preciso organizar adecuadamente el uso de los recursos físicos como equipos, mobiliario, recursos didácticos, con el fin de obtener la máxima rentabilidad de los mismos

La adecuación se considera como la adaptación del equipo y mobiliario, infraestructuras, y recursos didácticos a las necesidades específicas de la institución.

La optimización de recursos físicos significa generalmente, un uso máximo de los recursos el cual implica un control de la tasa de ocupación del edificio educativo, comparación de costos, del rendimiento, y del horario de uso de mobiliario, equipo y recursos didácticos

Rojas (1986 162) opina que una actividad de especial atención a la que debe atender el administrador educativo en la gestión de recursos físicos es

“El uso racionalizado y óptimo de los espacios educativos de que dispone”

Expresa además que el horario de uso de tiempo y espacios disponibles debe ser elaborado de manera que se utilicen al máximo

Es importante recordar que así como se debe cuidar el uso de los espacios es importante prestar especial atención al mejor uso de los recursos físicos como equipos, mobiliario, maquinarias, recursos didácticos para garantizar un buen servicio

Respecto del equipo y material didáctico es preciso verificar su condición o estado, así como la divulgación de manuales de uso

La administración de tiempo y espacios es una actividad de especial atención que debe atender el administrador de la educación. Esto significa el uso racionalizado y óptimo de recursos físicos. La administración de tiempo y espacios que se plasma en un instrumento llamado horario, permite ante todo el logro de los fines y propósitos que persigue el sistema educativo en una determinada sociedad, por lo que el horario debe ser elaborado básicamente en función del estudiante

El horario de uso de tiempo, espacios y equipos debe elaborarse de tal manera que se utilicen al máximo y debe acomodarse a las necesidades del usuario

2.4.7 El Mantenimiento de los Recursos Físicos

Una actividad fundamental cuando la obra está construida la constituye la conservación de la edificación, o sea, el mantenimiento del edificio educativo

El mantenimiento de un ambiente físico que motive el aprendizaje y facilite la labor de docentes y estudiantes es otro reto de la administración escolar. Sin embargo, esto comprueba que los problemas de los equipos y las instalaciones que no se arreglan a tiempo salen más caros después, por lo que la administración de los gastos dedicados a mantener las instalaciones en óptimas condiciones son los más estratégicos.

Recibir a los usuarios es una responsabilidad igual que ofrecerles unas instalaciones seguras, eliminando las condiciones de riesgo.

Para realizar el mantenimiento y contribuir a que el plantel permanezca en buenas condiciones, se debe utilizar en forma adecuada las aulas, mobiliario, e instalaciones para conservarlas limpias y con buen aspecto. Anticiparnos a los posibles deterioros o daños y hacer las reparaciones necesarias que surjan de la vigilancia permanente.

El mantenimiento se lleva a cabo de forma planificada a través de un diagnóstico. Este permite conocer en qué condiciones se encuentran las instalaciones y detectar fallas para corregirlas.

Para elaborarlo se debe hacer un recorrido mensual por la escuela revisando instalaciones electrónicas, hidráulicas, mobiliario, edificio, instalaciones exteriores, y durante la revisión se debe anotar en qué condiciones se encuentran y si funcionan adecuadamente.

El diagnóstico es el primer paso para llevar a cabo actividades de arreglo y reparación.

Una vez realizado el trabajo, se puede señalar para cada fallo, la acción que se tendrá que realizar para una reparación.

Con esta información se elabora un programa de trabajo que permitirá establecer tiempos, proveer los recursos necesarios y señalar responsables para cada actividad.

Al referirnos al mantenimiento diremos que existen dos tipos uno es el mantenimiento correctivo y otro preventivo. En el enfoque de calidad nos inclinamos por el preventivo.

El mantenimiento correctivo es el que se da sobre la marcha, las reparaciones que realizamos al equipo o instalaciones cuando sufren algún tipo de fallo.

El mantenimiento preventivo consiste en hacer un programa de trabajo para evitar que sucedan las cosas, esto es evitar crisis. Esta actividad incluye tanto la infraestructura como el equipo en limpieza, reparación de partes gastadas, ajustes o revisión que realizamos para evitar que el equipo o instalaciones nos fallen en el momento menos propicio o que se dañen de tal manera que requieran costosas reparaciones. El director del plantel debe tener claro un listado de las instalaciones y equipos y qué tipo de mantenimiento preventivo es requerido. Cada instalación y equipo requiere tener su programa de mantenimiento preventivo y un directorio de servicios y reparaciones efectuadas, estos programas se pueden diseñar con la ayuda de proveedores.

Los equipos que se deben tomar en cuenta para programas de mantenimiento preventivo pueden ser lámparas eléctricas, líneas eléctricas, líneas telefónicas, máquina de escribir, computadoras, impresoras, copiadoras, mobiliario, pintura impermeabilización, al igual que todos los recursos o bienes que posea la institución.

Para hacer frente a los retos de mantenimiento escolar, los planteles pueden formar equipos de trabajo o comisiones como brigadas escolares de limpieza, pintura,

reparaciones de sanitarios, cambio de vidrios, reparaciones eléctricas, jardinería, mobiliario, eliminación de basura

La seguridad es otro factor que se debe cuidar por lo que es necesario contar con un plan de contingencias, establecer los lugares de resguardo, por lo que se debe efectuar simulacros del plan en adecuada periodicidad, de tal manera que exista un patrón de comportamiento ya grabado en los miembros de la escuela

En este aspecto es importante señalar que para utilizar los equipos, herramientas mobiliario e infraestructura los colegios deben poseer un reglamento en el cual se contemple las sanciones por el deterioro, daño, sustracción de los bienes patrimoniales

2.5 Gestión de los Recursos Financieros

Una de las más importantes responsabilidades que tienen los directores de las instituciones educativas es la gestión de los recursos financieros. Esta actividad tiene que ver con aquellas operaciones que están encaminadas a hacer posible la utilización de los fondos y asegurar su uso eficiente.

Las finanzas públicas se refieren a aquel sector de la economía que atiende los principios y normas que regulan las entradas de las instituciones públicas y sus gastos, así como el equilibrio entre ambos

Cuando esa atención se da a las instituciones educativas, estamos frente a las finanzas de la educación.

La gestión de los recursos financieros no es más que la disponibilidad de los fondos necesarios para adquirir los demás recursos para el funcionamiento y logro de los

objetivos institucionales. En la gestión de los recursos financieros se dan las actividades siguientes

2.5.1 Adquisición

La adquisición de los recursos financieros se definen como las actividades destinadas a obtener los fondos económicos necesarios para el funcionamiento de una institución educativa

Antes de hablar de la gestión de los recursos financieros necesitamos definir una serie de conceptos los cuales son la esencia de la gestión financiera Presupuesto es el plan operativo de una institución donde se simula el movimiento de los recursos financieros manejados para cierto periodo.

Este se da como resultado de un proceso de planificación donde se deben considerar todos los eventos que se puedan dar en un tiempo determinado

Ingresos Son todos los fondos económicos que entran a la organización provenientes de diferentes fuentes para atender las necesidades en que se incurre con la operación de la escuela incluyendo servicios y atenciones a los usuarios.

Egresos o Gastos Son recursos económicos que salen de la organización para cubrir todas las necesidades

Inversiones Son las erogaciones de recursos en proyectos de mantenimiento o mejora de los servicios del proceso educativo, se incluyen la adquisición de bienes

2.6 Fuentes de recursos financieros en el sector educativo

Los recursos económicos que entran a la institución para atender las necesidades se denominan ingresos. Estos fondos según lo establecido en la Ley No. 34 de 6 de julio de 1995 en el artículo (205 541) contemplan que el presupuesto para atender la educación del país responderá a las necesidades y exigencias del sistema educativo y tendrá prioridad en el presupuesto general del Estado.

El presupuesto del Ministerio de Educación será calculado en base al costo por alumno en el bienio anterior y a la matrícula escolar porcentual en el bienio para el cual se calcula el presupuesto.

Este presupuesto no será inferior al presupuesto del año anterior, y el gasto público en el sector educativo no será inferior al seis por ciento (6%) del producto interno bruto del año anterior.

El financiamiento del sector educativo está conformado por dos fuentes: las internas y externas.

2.6.1 Las fuentes internas

Presupuesto General del Estado

La principal fuente interna es el Presupuesto General del Estado. El presupuesto del Gobierno Central ha representado la fuente de financiamiento.

Los recursos destinados para la educación panameña son de pertenencia fiscal y tienen su origen en las fuentes fiscales ordinarias, es decir de los impuestos que cobra el Estado a los contribuyentes

El Seguro Educativo

Este impuesto fue creado en 1971 en donde todos los contribuyentes deben aportar el 2.75% de sus ingresos, al fisco panameño

Estos fondos se destinan exclusivamente a los fines siguientes: formación profesional, educación cooperativa, educación sindical, educación agropecuaria, radio y televisión educativa, becas y préstamos educativos, y fondo de matrícula con el cual se sufragan los gastos de las escuelas oficiales del país de conformidad con la Ley

Todas las escuelas secundarias administran el 23% del fondo de Seguro Educativo que se distribuye a razón del número de alumnos matriculados en el plantel y el cual exonera a los padres de familia en el pago de matrícula

Estos fondos sirven para que las instituciones educativas realicen gastos menores y compra de libros, textos y materiales educativos

El fondo municipal

De acuerdo con el artículo 208 de la ley No 34 por la cual se deroga, modifican, adicionan y subrogan artículos de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación cada municipio de la República destinará, de sus rentas municipales anuales, el veinte por

ciento (20%) a la educación oficial del primer nivel de enseñanza y el cinco por ciento (5%) a la Educación Física del primer y segundo nivel de enseñanza, en todos los planteles educativos

Otras instituciones

Dentro de las otras instituciones que apoyan el financiamiento de la educación panameña Se encuentran la Lotería Nacional, los Bingos Nacionales, los Casinos Nacionales, Hipódromo, el Fondo de Emergencia Social, los Clubes Cívicos, los Padres de Familia y la ONG

2.6.2 Fuentes Externas

Las fuentes externas son aquellos aportes que el Estado Panameño recibe como son las donaciones de otros países, préstamos, contratos, convenios, ayudas técnicas materiales, equipos didácticos, y materiales de tecnología educativa

Dentro de las instituciones externas que realizan aportes al sector educativo tenemos

El Banco Interamericano de Desarrollo BID, Agencia Internacional para el Desarrollo AID, El Banco Mundial, La Organización Nacional para la Educación la

Ciencia y la Cultura, (UNESCO), UNICEF Comité Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para prever alimentos

La Organización de Estados Americanos, SECAB, (Secretaria Ejecutiva del Convenio Andrés Bello) y otros más

Los colegios secundarios utilizan otras fuentes para la captación de ingresos como los quioscos escolares, donaciones, aportaciones de los padres de familia, eventos especiales, cuotas, venta de servicios como el de fotocopias

2.6.3 La adaptación de recursos financieros o del presupuesto

La adaptación se refiere a la adecuada asignación de los fondos para atender las diversas tareas o servicios de las instituciones, para lo cual es necesario elaborar un presupuesto

El presupuesto es el plan operativo de una organización donde se simula el movimiento de los recursos económicos manejados para cierto período

Este se da como resultado de un proceso de planificación donde se deben considerar todos los eventos que se pueden dar en ese período

El presupuesto puede caracterizarse como un documento de gestión económica a corto plazo (un año escolar) coherente con el proyecto educativo y adaptado a las posibilidades y limitaciones de la misma, que preveé y formaliza la relación entre las necesidades y los recursos económicos disponibles para satisfacer, y que se concreta en documentos contables

Salazar citado por Ismael Fernández (1955:1) define el presupuesto como el conjunto armónico de programas y proyectos con sus costos a realizar un futuro inmediato, dentro de un período determinado y este señala las acciones que un gobierno realiza para el cumplimiento de sus funciones para beneficio del país y lo que ha costado

El presupuesto debe ser coherente con el Proyecto Educativo, por lo que es de vital importancia confeccionar un presupuesto real para poder lograr los objetivos señalados en este Plan Anual de Trabajo. Cada actividad programada y cada objetivo marcado tiene un costo económico que es imprescindible considerar para poder llevarlo a cabo. Este costo ha de quedar reflejado en el Proyecto de Presupuesto.

Se trata de que entre el costo económico y el documento que concreta el presupuesto haya una conexión total hasta el punto que sean complementarios.

No se puede hablar de un Plan Anual si cada uno de los objetivos, actuaciones y planes, no tienen una asignación presupuestaria adecuada, no tendría sentido un presupuesto que no correspondiera de forma exacta a las actividades y objetivos previamente determinados.

Los presupuestos del Estado se confeccionan y refieren al período de un año natural mientras que los colegios trabajan con proyectos temporalizados por año académico.

Es necesario partir, con una visión muy realista de las asignaciones recibidas y de los ingresos generados en años anteriores, para elaborar un presupuesto adaptado a las

posibilidades y limitaciones que suponen las cantidades posibles de ingresos y los gastos fijos existentes

Es importante recalcar que cuanto más racional y eficaz sea la distribución de los gastos, mejor se podrán llevar a cabo las actividades previstas en los objetivos y planes académicos de la institución

En consecuencia, el objetivo básico de la gestión de los recursos financieros de una institución será

Intentar dar unas pautas, lo más racionales y reales posibles, para que se parta de los recursos de que dispone una institución, y poder administrarlos de una manera eficaz y eficiente

2.6.4 Beneficios de la presupuestación

Los principales beneficios que podemos alcanzar al realizar un proceso de presupuestación son los siguientes

- ♦ Se cuenta con una guía completa de operación que le permitirá prevenir y controlar las actividades que se realizan en un ciclo escolar
- ♦ Aseguran una óptima distribución de recursos al contar con información clara

**CUADRO VIII. PRESUPUESTO FISCAL POR INSTITUCION EDUCATIVA POR CUATRIMESTRE-CONCEPTO-
PARTIDA AÑO 98-PROYECCIÓN 99**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	PRESUPUESTO APROBADO	Mantenimiento y Reparación	Servicio no personales	Materiales y suministros	Maquinaria y Equipo	Bienestar Estudiantil	Proyección 99
Sec De Puerto Allés	134,617 00	32,846 80	10,250 00	53,200 00	24,858 50	13,461 70	162,259 00
Col Comercial de Tolé	73,010 00	18,252 50	6,300 00	23,156 50	18,000 00	7,301 00	83,836 00
Col Beatriz M de Cabal	87,367 00	21,841 75	7,550 00	28,738 55	20,500 00	8,736 70	86,367 00
Col Francisco Morazán	168,513 00	35,413 00	13,389 00	59,160 00	43 700 00	16,851 00	152,976 00

Fuente Dirección Nacional de Administración

- ♦ Se definen claramente las prioridades de los recursos
- ♦ El presupuesto de operación es una gran tarjeta de presentación al negociar recursos para la institución

2.6.5 Proceso de presupuestación

La presupuestación es un proceso complementario a la planificación estratégica de una organización y es vital para el logro de los resultados deseados ya que mediante la simulación que se realiza en éste, se pueden prever las necesidades económicas en cuanto a cantidad y tiempo de aplicación, así como las fuentes de obtención de los recursos

En este proceso se definen los recursos requeridos para la operación anual de una institución. Para poder llevar a cabo una buena presupuestación se recomienda que el movimiento de los recursos se calcule en forma mensual, para establecer de una manera precisa los tiempos de utilización de los mismos.

Para que el proceso de presupuestación sea objetiva es necesario definirlo considerando la información real con que cuenta en ese momento, determinar las necesidades o recursos y la forma de aplicarlos.

Para elaborar un presupuesto se toma en consideración

- El presupuesto
- El presupuesto de ingresos
- Conciliación de la presupuestación

2.6.6 El presupuesto de Egresos

En él se plantean los gastos requeridos tanto para realizar la operación normal de la escuela como los gastos extraordinarios o proyectos para mantener o mejorar la operación de la misma. En el primer caso se incluyen lo referente a los procesos educativos, procesos administrativos y la parte general de atenciones que se tienen con los estudiantes, docentes, personal administrativo, mientras que los gastos extraordinarios se concentran en la adquisición de bienes muebles e inmuebles. Así como mejoras a los activos existentes, por ejemplo una máquina copiadora, la construcción de baños. Por lo general estos gastos no se repiten en todos los ciclos escolares, sino que se realizan en forma específica en algún ciclo para resolver o mejorar una situación bien identificada.

El presupuesto de ingresos En este documento se plantean los ingresos que va a tener la escuela durante un ciclo escolar así como las fuentes que los generarán.

La conciliación de la presupuestación: Es importante que cuando se realice el ejercicio del presupuesto, exista un proceso de conciliación entre los ingresos y los egresos, esto permite verificar si se va a contar con los recursos necesarios para el desarrollo ordenado de ciclo escolar.

En el caso de que los egresos sobrepasen a los ingresos y no se de la conciliación esperada, es recomendable realizar los ajustes tanto en ingresos como egresos, hasta concluir los movimientos de los recursos para un determinado período escolar, es decir, los ingresos igualen a los egresos

Los rubros que comprende el presupuesto de egresos son los siguientes

- Equipos y materiales de oficina
- Papelería y artículos de oficina
- Impresiones diversas
- Muebles y equipos de oficina
- Materiales didácticos. mapas, cartulinas, marcadores, libros, enciclopedias
diccionarios
- Equipos y materiales de taller
- Equipos y herramientas
- Reparaciones de equipo
- Materiales perecederos
- Gastos generales
- Transporte de estudiantes
- Reuniones escolares
- Teléfono
- Correo

- Banda de música
- Gastos de graduación
- Artículos de aseo y limpieza
- Otros

El cálculo de la presupuestación de erogaciones se puede realizar de dos formas

- Cuando no se cuenta con informaciones de cómo se han utilizado los recursos en períodos anteriores, éste se realiza tomando en consideración todas y cada una de las actividades que se tienen planificadas desarrollar en el ciclo escolar, así como los materiales requeridos para cada una de ellas y el presupuesto. Durante este punto se analizan en forma sencilla el cálculo de presupuesto de gastos de operaciones Base cero, con ella se busca establecer un criterio estándar de trabajo que permita elaborar un presupuesto básico para la institución.

Para este efecto se pueden seguir los pasos siguientes

- Elaborar un listado de las actividades o proyectos del período escolar que requieren dinero para realizarse
- Determinar los materiales que se requerirán para cada una de las actividades y clasificarlos de acuerdo al tipo de gasto
- Conseguir con proveedores los precios de los artículos a comprar
- Calcular los montos de gastos por actividad de acuerdo a los materiales y precios
- Sumarizar los gastos de todas las actividades, considerando su clasificación.

En el proceso de presupuesto se llevan a cabo las etapas siguientes

➤ **Formulación**

- Aprobación
- Ejecución
- Evaluación

La formulación se inicia con la evaluación previa del presupuesto en ejecución correspondiente al período anterior por ser el presupuesto un instrumento que se fundamenta en un plan, la formulación se entiende como la proyección y determinación de metas que posibilitan el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos

Como la formulación parte de un diagnóstico y se complementa con la asignación de recursos, tanto el diagnóstico de la realidad propiamente dicha y la correspondiente asignación de recursos, constituyen los elementos que debe contener el presupuesto que se somete a discusión y posterior aprobación.

En la formulación de un presupuesto debe incluirse la siguiente información

- ◆ Definición de políticas
- ◆ Determinación de programas por ejecutar
- ◆ Definición de los sistemas de contabilidad y control presupuestario

Estos puntos deben considerarse y cumplirse en forma ordenada a efecto de asegurar una clara formulación del presupuesto

La definición de políticas constituye una de las condiciones básicas para el éxito de la planificación presupuestaria. En este sentido se requiere partir de políticas claras y ajustadas a los medios existentes

Las políticas presupuestarias, en consecuencia, deben expresar un conjunto de directrices que orienten los efectos globales del presupuesto en aspectos como

- Distribución de ingresos
- Priorización de áreas de actividad
- Proporción entre gastos laborales y no laborales

En las instituciones públicas, como resultado de las limitaciones presupuestarias se han visto obligadas a adoptar como políticas, en el aspecto laboral, la contención del crecimiento del personal. Con este tipo de políticas se pretende lograr proporciones tolerables entre los gastos laborales y no laborales. La determinación de programas se realiza de acuerdo con las políticas definidas y por áreas de actividad.

La definición de los sistemas de contabilidad y control presupuestario permiten adaptar los programas y hacer los cambios y ajustes que se requieren. Cuando se trabaja con presupuesto por programas, dichos sistemas deben ser flexibles para que faciliten su cometido. Los sistemas de contabilidad tienen por objeto registrar sistemáticamente las transacciones a que obliga la ejecución presupuestaria. De esta forma permiten el control del presupuesto y facilitan la medición de los resultados financieros.

Todo sistema de contabilidad y control debe ir acompañado de la presentación periódica de informes sobre los ingresos recaudados y de los fondos asignados. Estos informes permiten valorar las políticas definidas a la luz de los programas y actividades desarrolladas, con el propósito de hacer ajustes requeridos.

La aprobación. Consiste en la sanción final del presupuesto por parte de la autoridad correspondiente. dicha sanción representa el final de un procedimiento que

abarca el conocimiento y discusión amplia del presupuesto por parte de los grupos involucrados

La discusión del presupuesto tiene como objetivo introducir las enmiendas necesarias que aseguren el logro de los objetivos del programa.

La ejecución Constituye la puesta en marcha del programa en que se fundamenta el presupuesto, es decir, se trata del cumplimiento de los metas del programa de acuerdo con los costos estimados y la evolución de los gastos

Para este acto es necesario contar con la organización y dirección adecuada que garanticen un rendimiento óptimo en cuanto al uso del tiempo y los recursos humanos y físicos requeridos en la ejecución del presupuesto

La evaluación Consiste en la obtención de información continua sobre el cumplimiento de las metas del programa Para este efecto se utilizan estadísticas que muestren los resultados obtenidos Al evaluar un presupuesto pueden surgir tres condiciones equilibrio, déficit y superávit

La relación entre la planificación y el presupuesto como instrumento componente de un plan El presupuesto se caracteriza por tener un marco temporal, es decir, el presupuesto debe ejecutarse en lapsos de tiempo En cuanto a este marco, un presupuesto puede ser de largo, mediano y corto plazo

Lo más conveniente es que tanto la formulación como la ejecución presupuestaria se realicen a corto plazo, es decir, en periodos anuales que corresponden al año civil (del 1 de enero al 31 de diciembre) o al período fiscal (1 de octubre al 30 de setiembre)

Por otra parte, esta visión del presupuesto como concepción de un plan, plantea la necesidad de considerar el aspecto educativo expresado en los objetivos de la educación como determinante del presupuesto. De tal manera se da sentido a este como instrumento que asegura la realización de esos objetivos.

2.6.7 Instrumentos presupuestarios

Para el establecimiento de una estrecha relación entre el planeamiento de las metas que se ha de alcanzar en un año y el reflejo de éstos al presupuestar los recursos humanos y físicos que se requieren, es indispensable contar con metodologías de cálculo de recursos y con una serie de instrumentos presupuestarios.

Seguidamente se hace referencia a las metodologías de cálculo de recursos y luego se describirá el significado de cuatro instrumentos presupuestarios.

2.6.8 Metodologías de cálculo de recursos

La forma usual que se utiliza en Panamá, consiste en determinar primeramente las necesidades y luego se busca el financiamiento. Es la metodología mediante la cual se calcula el posible monto de recursos de que dispondrá el centro educativo para el desarrollo de los proyectos por programas que se proponen continuar o iniciar.

Con tal propósito se clasifican los recursos en ingresos estatales e ingresos propios, identificando aquellas partidas con un destino específico y aquellos de que podrá disponer el centro educativo para financiamiento general de acuerdo con sus prioridades.

Además a efectos de tener claramente identificados los diversos recursos que constituirán el presupuesto de ingresos, es necesario contar con información sobre las adquisiciones específicas que se esperan obtener.

La distribución de recursos se realiza con miras a la elaboración del presupuesto, de manera que no sólo le permita una distribución a partir de la formulación de una simple lista de gastos, sino que además permita identificar la necesidad de complementarla con una serie de decisiones que efectivamente oriente el proceso presupuestario hacia el logro de los objetivos y metas establecidos

Entre los instrumentos presupuestarios se pueden mencionar los siguientes

- Estructura presupuestaria
- Clasificación de cuentas
- Formulación y materiales instructivos
- Mecanismos de trabajo

2.6.9 La estructura presupuestaria

La concepción del presupuesto como componente de un plan, se concreta con la adopción de una estructura presupuestaria por programas, que parte de la estrecha relación que debe existir entre la planificación y el presupuesto. El presupuesto por programas consiste en dividir el plan de acción previamente definido en partes homogéneas y en objetivos comunes que permitan establecer la asignación de recursos, los procedimientos de ejecución de presupuesto y los programas que lo configuran.

En esta perspectiva, la técnica presupuestaria se adapta a la planificación en la búsqueda de un uso racional de los recursos, al determinar los costos de las funciones, los programas y los objetivos, mediante clasificaciones identificables de la actividad total de la institución.

Se trata así de garantizar mayor eficiencia en el desarrollo de cada actividad.

2.7 Clasificación de cuentas

Para cumplir los objetivos y metas de los programas subprogramas y actividades, las unidades encargadas a ejecutar cada uno de los proyectos necesitan disponer de recursos humanos, físicos, tales como servicios personales, materiales y suministros, maquinaria y equipo. Para estos efectos se debe contar con un clasificador de cuentas según el objeto del gasto. Este instrumento tiene como propósito ordenar los bienes y servicios asignados, según diferentes programas de acción.

Del cuadro presentado del presupuesto de gasto según su objetivo las instituciones educativas contemplan regularmente las cuatro denominaciones primeras

La Dirección Nacional de Planeamiento Educativo del Ministerio de Educación a través del Departamento de Programación y Presupuesto, envía a las Direcciones Regionales los formatos que contemplan el anteproyecto presupuestario de función para el año fiscal respectivo

Los directores de los planteles elaboran su anteproyecto, lo envían a la Dirección Regional y el funcionario designado prepara un consolidado de anteproyecto de presupuesto de funcionamiento de los colegios de la provincia o de región

Posteriormente se hace llegar a la unidad administrativa del Ministerio de educación la cual revisa y hace sus consideraciones y ajustes según el objeto del gasto

Cuadro denominaciones del presupuesto de gasto

3. Procedimiento para el manejo de caja menuda

Para realizar las compras de materiales o adquisición de servicios de los fondos de Caja Menuda se sigue el trámite siguiente

Cuando se presenta una necesidad urgente de dinero, para la compra de cualquier material, o el pago de un servicio se hará la solicitud al director del plantel. Este analizará la solicitud y determinará la viabilidad del gasto, lo que significa que valora si es realmente una urgencia y si existen los fondos suficientes.

Cuando se ha establecido la necesidad real, el director autoriza por escrito al funcionario encargado, luego firma la solicitud.

Corresponde entonces al funcionario encargado hacer el desembolso, para ello preparará el formulario de anticipo de caja menuda, lo firmará y solicitará a la persona que va a recibir el efectivo el cual debe firmar la factura para constancia.

El custodio con base a la factura confeccionará el comprobante de caja menuda y adjuntará el formulario de adelanto, los ordenará y archivará cronológicamente. Cuando se ha agotado el 60% del fondo de caja menuda asignada, el funcionario custodio confeccionará la solicitud de reembolso con el fin de tener siempre suficientes recursos para hacer frente a necesidades urgentes. En todos los colegios de la República de Panamá debe existir este fondo.

En el formulario de relación de reembolso del fondo se adjuntarán los documentos sustentadores del reembolso en orden cronológico según aparece en la relación y se prepara el cheque a favor del funcionario custodio responsable y seguidamente la leyenda de caja menuda.

4. Procedimiento para compras

Teniendo como base que las compras representan una parte importante de las erogaciones de una institución educativa, el Ministerio de Educación ha establecido lo siguiente

Cuando en el almacén no haya existencia del material solicitado debe hacerse una solicitud en original y copia al departamento de contabilidad. Luego se procede a efectuar la cotización de precios (requisito indispensable según el artículo 65 del Código Fiscal) y por ningún motivo debe ser ignorado

Una vez efectuada la cotización se confecciona una orden de compra autorizada por el director del plantel. La orden de compra se confeccionará a favor del proveedor que ofrezca la oferta más ventajosa. Luego se pasa la orden de compra y el cuadro de cotización a la Dirección del colegio para su consideración y aprobación

Cuando la mercancía llega al plantel el funcionario encargado del almacén confrontará la factura y la mercancía contra la orden de compra, verificará la cantidad, precio, peso, condición. Cuando el material llegue incompleto pero los precios sean correctos, la orden debe pasar al departamento de contabilidad para ser modificado por el jefe de este departamento, quien hará las observaciones en ella y firmará como constancia. El almacenista no recibirá la mercancía si no tiene en su poder la orden de compra correspondiente

4.1 Controles de compra

Las facturas deben ser originales (Artículo 967 del Código Fiscal) y debe cumplirse con el requisito de membrete del proveedor, RUC, (ley 76 del 22 de

diciembre de 1976) Las facturas deben ser expedidas a nombre del colegio que efectúa el gasto, y no a favor de ningún funcionario, otra dependencia o al contado

Las facturas deberán ser expedidas por la persona que prestó el servicio e indicar el hecho de haber recibido el importe Las facturas deben exentas de borrones, tachones, adiciones, intercalaciones que den lugar a dudas sobre su autenticidad

En las compras de accesorios, o repuestos las facturas o comprobantes deberán especificar el vehículo o equipo en donde se vayan a utilizar para efectos correspondientes

El funcionario que recibe el material o verifica el servicio deberá firmar la factura o recibo como constancia de que se ha recibido satisfactoriamente el mismo Todas las facturas deben llevar los timbres fiscales de acuerdo con lo establecido en el artículo 946 del Código Fiscal Para cualquier tipo de pago a los proveedores se debe haber cumplido los requisitos de confección de cheque o comprobante de Caja Menuda

Cuando el custodio de fondos de una institución se retira por una acción de personal debe exigir al superior inmediato se le practique el correspondiente arqueo de fondos

5. Procedimiento para el almacén

Esta cuenta se establece con el fin de cargar a ella el valor total de los artículos comprados Al final de mes se acredita el importe del material distribuido

Se llevará un tarjetario de inventario permanente en el que se destinará una tarjeta a cada artículo para registrar la entrada salida y saldo, por cantidad y costo La suma de

los saldos individuales de las tarjetas debe ser igual al saldo según libros de la cuenta Almacén.

5.1 Recepción de materiales

El proveedor entrega al almacenista los materiales comprados con sus respectivas copias de la factura, después de verificar la entrega con la facturas correspondientes el almacenista procede a firmar el original al proveedor

El almacenista con la factura, llevará el informe de Recepción de materiales en original y copia

5.2 Despacho de materiales

En cuanto al despacho de útiles y materiales se procederá así Con base a la solicitud de materiales debidamente firmada por el departamento que lo solicita, se realiza el despacho firmando la solicitud la persona que recibe el pedido

Con esta solicitud el almacenista confecciona el informe de despacho de almacén original y copia, remite a contabilidad el original y archiva su copia

El control del inventario serán afectados por la recepción y despacho de almacén

Con relación a los libros de registro contables podemos señalar que todo el sistema de contabilidad preveé el uso de registro contables, con el objeto de recopilar la información de las transacciones realizadas en las instituciones escolares De acuerdo a las necesidades de los colegios, los registros contables se llevarán en los libros que a continuación se detallan

Los libros principales han sido diseñados con el propósito de reflejar sistemáticamente y en orden cronológico todas las operaciones de contabilidad de una determinada unidad operativa, ministerio o dependencia, según los saldos de las cuentas de Balance de Prueba. Además se utilizarán auxiliares para el registro y control de las cuentas del Mayor tales como cuentas por pagar, inventario, Ingresos, Egresos, movimiento de la cuenta de Banco. Estos libros de registro como los auxiliares se totalizan y balancean mensualmente. De los libros principales se confeccionarán los informes financieros, que servirán de base para conocer el resultado de la situación financiera.

Dentro del esquema del sistema de Contabilidad Gubernamental educativas se prevé la utilización de los libros:

5.3 Mayor Diario general: Eje central de los registros contables

5.4 Mayor general: Eje fundamental en el cual se apoya el sistema de control el cual comprende todas las cuentas de Mayor abiertas sobre la base de un plan general de cuentas, y confeccionado de acuerdo a las necesidades específicas de la institución.

5.5 Libro diario Combinado: Es sencillamente un diario con doble columnas con débito y crédito en número de acuerdo a las necesidades del registro y servirán para una cuenta distinta.

5.6 Libros de cuentas auxiliares: Se mantendrá en estos libros todas aquellos rubros que necesitan justificaciones en detalle y de acuerdo a las correspondientes cuentas de control de mayor general.

5.7 Auxiliar de cuentas por cobrar: Libro en donde se registran todas las cuentas por cobrar que tenga el colegio. En este libro se indicará la información del deudor, cantidad, y número de cuenta, condiciones de pago, saldo.

5.8 Auxiliar de cuentas por pagar: Libro auxiliar actualizado de todas las cuentas por pagar que tenga la institución. En este libro se indicará la información del acreedor, cantidad, número de la cuenta, condiciones de pago y saldo al día.

5.9 Registro de activo: Es una tarjeta cuya función básica es la de controlar la existencia, y ubicación, de cada uno de los bienes que posee la institución, además de conocer el costo del mismo. Cuando un bien o equipo se traslada debe hacerse el registro de su nueva ubicación, y cuando éste se elimine se retira la tarjeta manteniéndose en archivo como referencia.

La tarjeta debe contener los datos: Nombre del activo, ubicación, procedencia, modelo, serie, proveedor, fecha de compra.

Los activos fijos como edificios, terrenos, se llevan en registro a través de la Dirección de Auditoría del Ministerio de Educación con el fin de determinar en un momento dado el valor real de los activos.

6. Comprobantes de contabilización

En toda transacción contable que se realice debe existir un comprobante de contabilidad en que se plasme en forma detallada toda la operación respaldada con los

documentos fuentes Todos los originales de los comprobantes con sus respectivos documentos fuentes, se archivarán en forma cronológica para que sirvan de elemento básico de sustentación contable, auditoría y control

6.1 Comprobante de egreso o cheque comprobantes

Se utilizan para la contabilización de los pagos en efectivos o en cheques

6.2 Comprobante de ingreso

Documentos que se emplean para contabilizar los fondos recibidos en caja y que posteriormente son depositados en las cuentas bancarias correspondientes

6.3 Comprobante de diario

Documentos que se utilizan para contabilizar las transacciones que no están relacionadas con ingresos ni egresos

7. El plan de cuentas

Como requisito primordial en la preparación de un sistema de contabilidad, se debe tener presente el ordenamiento sistemático de las cuentas El plan de cuentas se define como la integración de las cuentas en un orden específico dentro de un codificador el cual tiene como función básica presentar, en un momento dado, la realidad financiera y la situación económica de una institución

El plan de cuentas constituye un verdadero diagnóstico que permite registrar en forma metódica clara y exacta las transacciones realizadas Los datos contables deben ser clasificados de acuerdo a un plan de cuentas común, uniforme y lógico

Los ingresos deben ser ubicados según su origen y la unidad responsable de su manejo. Los gastos deben clasificarse según su función, unidad de organización responsable y actividad.

8. Los estados financieros

Dentro de los diez días primeros de cada mes el Director del plantel debe enviar al Ministerio de Educación y a la Contraloría General de la República el informe financiero correspondiente al mes anterior, firmado por el contador que lo preparó y por el director que lo verificó y aprobó.

Al preparar el estado financiero, se presenta un breve análisis e interpretación de un Balance de situación y un estado de operaciones con los anexos correspondientes. Este informe está integrado por ingresos, gastos o costos de producción, estado de órdenes de trabajo.

8.1 Anexos de los estados financieros

Estos informes nos brindan el movimiento analizado con los propósitos de sustentar lo expuesto en los estados financieros. Estos anexos están conformados por Balance de Prueba, informe de Variación de Saldos, Saldo de cuentas bancarias, conciliaciones bancarias, relación de cuentas por cobrar, relación de cuentas por pagar.

En el anexo se incluirá el régimen de formularios que se utilizarán en los colegios para el manejo y control de los recursos financieros.

En estos anexos se podrá incluir comentarios sobre alguna cuenta o hecho que se considere importante y además se expondrán las medidas que a juicio del contador pudieran servir para subsanar algún error

8.2 El estado de situación

Es el informe que muestra la situación financiera con relación a los fondos invertidos, en los bienes y recursos, así como las fuentes que lo produjeron. Este balance está conformado por **ACTIVO, PASIVO, CAPITAL.**

8.3 Estado de resultado

Este informe es el resultado de los importes de los ingresos y los gastos del período, donde se podrá determinar las utilidades o pérdidas por la diferencia entre los ingresos y los gastos, incurridos en un ejercicio fiscal

Fernández Escalante, (1983, 711)

Define el término “finanzas en cuanto a su concepto más amplio es una parte del conjunto administrativo total y no sólo una especialidad dedicada a la obtención de fondos y su administración” Por lo tanto, tiene a su cargo adicionalmente la política financiera el uso adecuado de los recursos económicos, la evaluación de las alternativas mejores a corto y largo plazo, el estudio de la rentabilidad y la importancia financiera de las decisiones de otras áreas en cuanto a tecnología, compras y mercados y capitales

Indica este autor que las principales actividades que desarrolla un director de una institución educativa en relación con las ramas financieras se pueden resumir así

8.4 Presupuesto

Consiste en un resumen total del plan de operaciones de una organización, para un período futuro, expresado en dinero. No es un instrumento inmutable, sino que debe ser objeto de los ajustes que vayan apareciendo como necesarios periódicamente, controla el cumplimiento mensual de cada departamento o subsistema de la institución a fin de evitar desviaciones de los presupuestado a priori.

8.5 Tesorería

Se ocupa de las operaciones de cobros y pagos de la institución. Pero debe proveer la liquidez necesaria, evitando excesos que provocarían pérdidas de rentabilidad, al mismo tiempo que invertir todo lo sobrante para que no quede inmovilizado y sin rendir.

8.6 Costos

Se refiere a lo que cuenta el aprovisionamiento, procesos, maquinarias, sueldos y transporte interno y externo, embalajes y otros.

8.7 Auditoría

Controla permanentemente el funcionamiento financiero de la institución según la debida planificación.

8.8 Contabilidad

Tiene a su cargo llevar los libros establecidos legalmente, así como la confección del balance y su análisis.

9. Los costos y el presupuesto

En los términos de trabajo propios de las instituciones educativas el costo se refiere, corrientemente al cómputo de las relaciones alumno/hora, alumno/curso y alumno/año ya que la base para las realizaciones laborales es el alumno en tales relaciones

En el ámbito general las instituciones, podemos identificar el costo referido a aspectos privados (propios de la institución) y al costo social (efecto que la institución produce en la sociedad misma)

Ugalde Viquez (1989 157) Los costos educativos debemos referirlos siempre al material básico de trabajo maestros-alumnos En el proceso de formulación del presupuesto no podemos obviar su consideración En número de alumnos por grupo o nivel cobra así un significado de importancia, pues su proporción afecta las posibilidades de uso de los recursos económicos, materiales y físicos, aunque no reduce lo que aprenden los compañeros al involucrar el uso colectivo de tales recursos

El costo educativo se le conoce mejor como costo social o costo de oportunidades, dado el uso alternativo que se le da, según las circunstancias y el tiempo Su efecto es por lo tanto, múltiple, variado y delegado en el tiempo, dificultándose casi siempre su verdadera identificación

Es decir, la educación que un individuo recibe hoy, tendrá efecto en la sociedad años más tarde

Este mismo autor citado, clasifica los costos de la siguiente forma

Costos directos Involucran los gastos que se hacen en forma directa en el trabajo de las

instituciones Se refiere a diversas moviidades de costos, como los de tipo administrativo, gastos de las instalaciones, los servicios, los bienes, terrenos

Costo de Producción o de operación sueldos de personal, materiales de trabajo, etc

Costos del alumno libros, transporte, alimentación

Costos Indirectos es el llamado costo social o de oportunidades

Lo citado, enfatiza en que las instituciones educativas deben fijar su trabajo docente, de investigación, administrativo y social dentro de una dimensión de economía y de política general del país Tanto el sustento real, como la garantía de su éxito está en la atención que se le dé al factor económico, sea en los recursos disponibles o en las previsiones que se tomen para sus gastos

Al igual que todo individuo depende de un sustento económico que le garantice una vida equilibrada en relación con los demás y con la sociedad misma, las instituciones deben tener una posición que sea el producto de su solidez económica fortalecida por los aportes de su propio trabajo académico, técnico, administrativo y docente

El propósito de la presente investigación consiste en describir la forma cómo se manifiesta o se realiza la gestión de los recursos humanos, físicos y financieros en los colegios comerciales del Consejo Educativo Regional de Chiriquí

Para comprender el problema planteado lo sustentamos con un marco de referencia teórico conceptual

El estudio basado en la información recopilada permitirá la presentación de una propuesta la cual se orienta hacia la modernización de la forma de gestión de los recursos para el mejoramiento de la calidad de la educación comercial, a través de alternativas de

solución para algunos de los problemas que confrontan las instituciones educativas en esta región.

10. La adaptación

La adaptación de recursos financieros o del presupuesto se refiere a la adecuada asignación de fondos para las diversas tareas o servicios que debe atender la institución

Para adaptar los fondos es necesario elaborar un patrón idea de distribución. Por su parte la optimización de recursos financieros o del presupuesto implica la búsqueda de las mejores maneras de emplear el presupuesto, disminuyendo los costos sin afectar la realización de tareas o servicios previstos

El mantenimiento este aspecto no se incluye dentro de los recursos financieros ya que el fin de éstos es su utilización para poder obtener los objetivos institucionales y fines del sistema educativo

III. ASPECTOS METODOLÓGICOS

ASPECTOS METODOLÓGICOS

En esta parte del estudio se explica el procedimiento metodológico utilizado para la ejecución de la investigación

1. Tipo de investigación

La ciencia educativa, al igual que las otras disciplinas sociales pueden investigar cualquier problema y buscarle una explicación que posteriormente pueda contribuir a su solución

En esta investigación gestión de los recursos para el mejoramiento de la calidad de la Educación en los colegios comerciales del Consejo Educativo Regional de Chiriquí, se utilizó el método descriptivo

Según Dankeer citado por H Sampieri (1993:60) manifiesta que este método descriptivo tal como su nombre lo indica, describe situaciones y eventos, es decir que mide como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno

Este tipo de estudio busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar

El estudio se realizó basándose en la información recopilada, tomando como base los objetivos formulados, para inferir luego y buscar conclusiones que ayuden a los responsable de las instituciones educativa, a mejorar la gestión de los recursos

1.2 Hipótesis

Hernández (1993 76) expresa que las hipótesis nos indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigador formulado a manera de proposiciones

En este trabajo de investigación nos proponemos demostrar que

“mientras mayor sea el grado de eficacia de las actividades en la gestión de los recursos humanos, físicos y financieros, mayor será el nivel de calidad de la educación en los colegios comerciales”

1.3 Comprobación de la Hipótesis

Tomando como base el análisis de los datos suministrados por los sujetos a través de los instrumentos de medición diseñados para este fin, se pudo constatar que los actuales directores de las instituciones educativas comerciales están utilizando un modelo de gestión el cual no está contribuyendo a lograr la eficacia y por ende al mejoramiento de la calidad de la educación. Se aprecia un nivel muy bajo o insatisfactorio en la gestión de los recursos humanos, físicos y financieros, según el criterio de los docentes, Director Regional de Educación, padres y madres de familia, administrativos, y estudiantes

Lo anteriormente expuesto evidencia claramente una deficiente coordinación de la actividades de adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento de los recursos

1.4 Descripción y validación de los instrumentos

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez.

La confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a los mismos sujetos produce iguales resultados.

La validez, por su parte, atiende al grado en que un instrumento realmente mide las variables que pretende medir.

Los instrumentos utilizados fueron diseñados con tiempo, especial cuidado y conocimiento claro de las variables que se pretenden medir y la teoría que la sustenta.

Un aspecto que se consideró fue el análisis de cada ítem en su estructura, redacción e instrucciones de acuerdo con la edad, y conocimiento de los estudiantes, especialidad y modalidad o modalidades en donde imparten clases los docentes, niveles de administración (regional e institucional), padres y madres de familia, y administrativos.

De igual forma se utilizó el criterio de los jueces, en este caso particular la asesora de tesis profesora Ilsa de Ochoa, juzgó cada ítem para aprobarlo o solicitar su modificación.

Luego se procedió a realizar un estudio piloto el cual consistió en la selección de una muestra de la población en el colegio Francisco Morazán, en donde se aplicó los diferentes instrumentos para posteriormente analizar los índices de dificultad y de discriminación con el fin de reestructurar los instrumentos que serían empleados después.

1.5 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación aplicable a la situación que analizamos, indica que se adapta mejor el no experimental transeccional descriptivo.

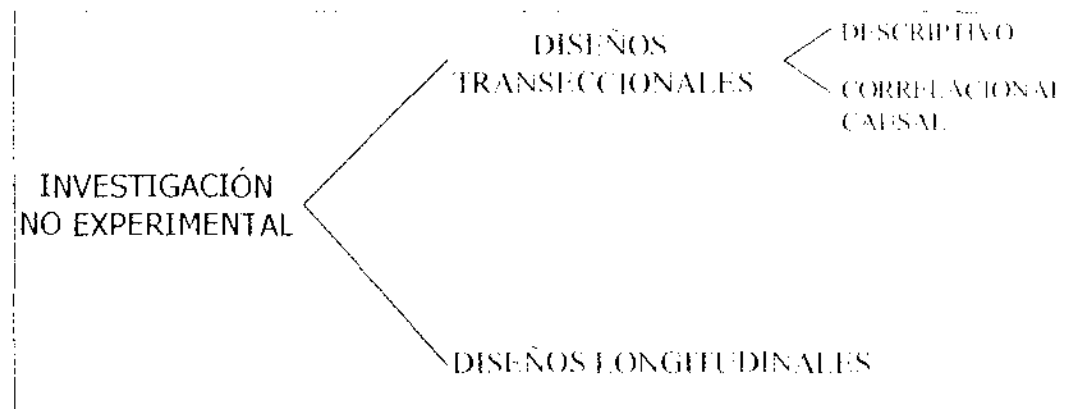
Este diseño presentado por H. Sampieri (1993:187) se esquematiza en el siguiente diagrama.

Este diseño no experimental se realiza sin la manipulación intencional de las variables independientes. Consiste en observar los fenómenos tal y como se manifiestan en la situación real y no está condicionada a estímulos o presiones a los cuales tengan que exponerse los sujetos de investigación.

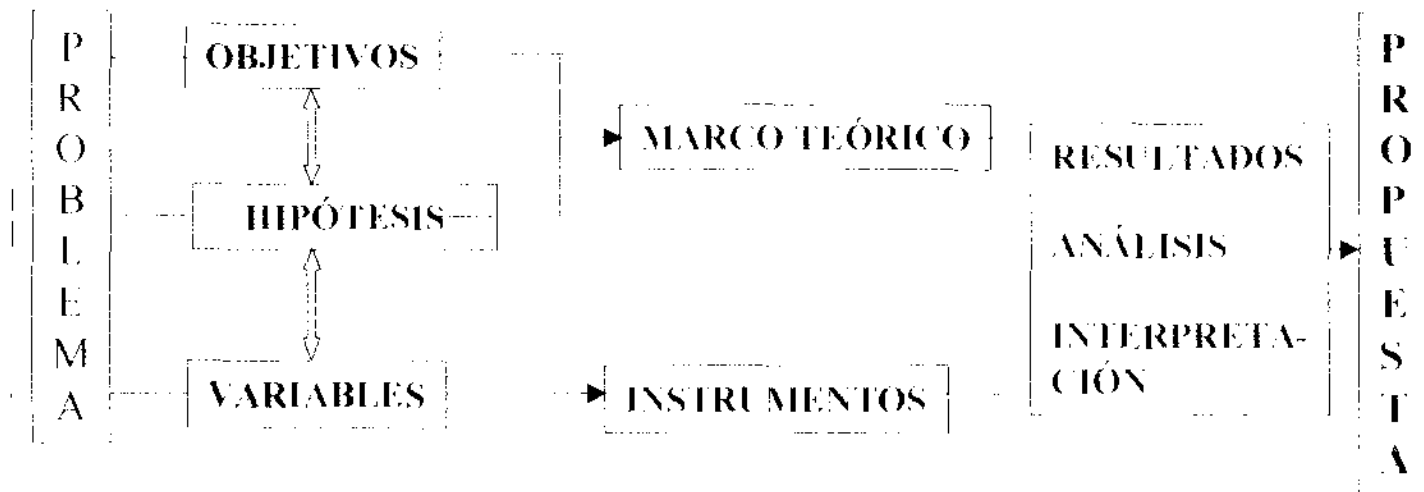
En este tipo de diseño, no se provocan situaciones sino que se realiza la que existe tal y como se presenta en la realidad.

DIAGRAMA 1

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN



Esta investigación puede representarse gráficamente a través del siguiente esquema:



Se ha elegido el diseño tipo transeccional porque el mismo permite analizar cuál es el estado de una de las variables en un momento dado

Lo anteriormente expuesto significa que es necesario recopilar los datos en un momento único y su propósito consistirá en describir la variable para luego analizar las incidencias en ese momento determinado

El diseño descriptivo tiene como objetivo la indagación de la incidencia y valores en que se manifiestan las variables

El procedimiento consiste en medir las acciones de la gestión de los recursos que se ejecutan en los colegios comerciales del Consejo Educativo Regional de Chiriquí

Es interesante destacar que a través del diseño seleccionado se podrá medir con mayor precisión posible el grado de eficacia que se logra en la gestión de los recursos humanos, físicos y financieros

El flujo de la investigación presentada implica lo siguiente

La determinación del problema el cual sirvió como punto de apoyo y permitió la formulación del problema de investigación, lo que constituye realmente la parte medular de esta investigación. Luego de planteado el problema se procedió a definir los objetivos de la investigación, los cuales expresan lo que se espera obtener con el fin de contribuir a la solución del problema

En el desarrollo de la investigación se continuó con la caracterización del objeto de estudio a través de la formulación de la hipótesis central la cual constituye la respuesta anticipada de la interrogante planteada

“Mientras mayor sea el grado de eficacia de las actividades en la gestión de los recursos humanos, físicos y financieros, mayor será el nivel de calidad de la educación en los colegios comerciales”

Después se procedió a la revisión de una amplia bibliografía relacionada con el tema, la cual facilita la elaboración del marco teórico, lo que permitió que la propuesta de investigación tuviera una mayor consistencia al estar apoyada por los diversos autores

La formulación de la hipótesis admitió la caracterización del objeto de estudio a través de las variables grado de eficacia en la gestión de los recursos y actividades de adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento de los recursos humanos, físicos y financieros

Fundamentadas en las variables se procedió a la realización de los seis instrumentos de investigación, por medio de los cuales se logró obtener la información requerida válida y confiable

Con el apoyo del marco teórico y la información proporcionada por los instrumentos aplicados se procedió al análisis e interpretación de los resultados, lo que facilitó la presentación de conclusiones y recomendaciones, al igual que posibilitó la propuesta.

1.6 Definición, instrumentalización y operacionalización de variables

En esta investigación se trabajó con las siguientes variables

Variable dependiente: Grado de eficacia en la gestión de los recursos

1.6.1 Definición conceptual:

Esta variable se definió como la capacidad para alcanzar los objetivos haciendo uso racional y eficiente de los recursos disponibles a través de las actividades

De acuerdo con Peter Drucker (1992:35) la gestión tiene dos objetivos principales proporcionar eficiencia y efectividad a las organizaciones. La eficiencia se refiere a los medios como métodos, procesos, reglas y reglamentos utilizados para mostrar el cómo se deben hacer las cosas en la organización y la efectividad se refiere a los fines, objetivos, y resueltos por alcanzar. Estos objetivos dan como resultado la eficacia.

Para lograr una organización eficaz es necesario analizar los recursos o medios con que cuenta para realizar determinada actividad y alcanzar un objetivo determinado equilibrándolos entre sí y aplicándolos racionalmente a la satisfacción de las necesidades humanas.

Cada recurso tiene características específicas y el fin de la gestión es equilibrar el que se quiere lograr con los recursos que resuelve las interrogantes por qué, cómo, cuándo, con quienes, con qué y dónde.

1.6.2 La definición instrumental

Para analizar estas variables la información fue recopilada por medio de seis cuestionarios estructurados en partes de acuerdo con las variables adquisición,

adecuación, optimización y mantenimiento de los recursos humanos, físicos y financieros

El cuestionario No 1 fue aplicado al Director Regional de Educación de Chiriquí y está constituido por 32 ítem distribuidos en tres partes de la siguiente forma I parte (13), II parte (12) III parte (7)

El anexo No 2 fue orientado hacia los directores que dirigen las cuatro instituciones educativas comerciales y está constituido por 28 ítem

Estos ítem fueron distribuidos así

I parte (13) II parte (9) III parte (6)

El anexo No 3 se aplicó a los funcionarios administrativos que laboran en las cuatro instituciones en estudio El mismo consta de 27 ítems distribuidos en dos partes (I parte (16) y II parte (11))

El anexo No 4 fue orientado hacia los padres y madres de familia que conforman la Junta Educativa Escolar en las instituciones en estudio y consta de 28 ítems distribuidos así I parte (8) II parte (14) y III parte (6)

El anexo 5 fue aplicado a los estudiantes graduandos del bachillerato comercial en las instituciones educativas comerciales El mismo consta de 22 ítems distribuidos así I parte (20) II parte (2)

El anexo No 6 se dirigió a los docentes que laboran en el bachillerato comercial en las instituciones educativas comerciales en estudio y consta de 46 ítems divididos de la siguiente forma I parte (19) II parte (19) III parte (8)

1.6.3 Definición operacional

Fueron las respuestas explícitas que dieron los sujetos consultados en cada cuestionario. La opinión fue considerada positiva o satisfactoria cuando al menos el 70% o más de los sujetos respondieron a las opciones definitivamente sí, probablemente sí, considerados en forma acumulativa.

La opinión fue considerada negativa o no satisfactoria cuando el resto o sea el 30% o más de los sujetos respondieron a las opciones definitivamente no, probablemente no, e indeciso, consideradas en forma acumulativa.

1.7 La variable independiente

1.7.1 Actividades de adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento de los recursos humanos, físicos y financieros.

Para su mayor comprensión esta variable se subdividió de la siguiente forma:

La adquisición fue generada a partir del nivel de actividades destinadas a obtener los elementos que se requieren para el funcionamiento como son la determinación de la cantidad de recursos, características, inventario, calidad y procedimiento por medio del cual se obtienen.

La adecuación se definirá a partir del grado de correspondencia entre las características que poseen los recursos y las necesidades existentes.

Por optimización se entiende la utilización más eficiente de los recursos de manera que se combinen los elementos y en donde se pueda apreciar que los resultados que se obtienen son más rentables lo cual permite alcanzar a un menor costo los objetivos institucionales

El mantenimiento de los recursos humanos se refiere a la relación de permanencia, desarrollo profesional y humano, motivación y promoción. En el ámbito de los recursos físicos comprende cada una de las actividades determinadas a la conservación de los diferentes elementos.

El aspecto de mantenimiento no se incluye dentro de los recursos financieros, ya que el fin de ellos es la utilización de los fondos para lograr los objetivos de la institución.

1.7.2 Definición instrumental

Se instrumentalizó esta variable con la información que se recopiló mediante los cuestionarios aplicados a los sujetos en cada una de las instituciones educativas en estudio.

1.7.3 Definición operacional

Se basó en las respuestas que proporcionaron los diversos sujetos a los cuestionarios diseñados para este fin.

Se consideró positiva o satisfactoria la gestión de los recursos cuando el 70% o más respondieron a las opciones definitivamente sí y probablemente sí, considerados en forma acumulativa.

Fue considerada como negativa o no satisfactoria la gestión, cuando el 30% o más respondieron a las opciones definitivamente no, probablemente no, e indeciso, consideradas en forma acumulativa

1.8 Fuentes de información

Con el propósito de conocer el grado de eficacia en la gestión de los recursos en la gestión de los recursos y las actividades de adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento de los recursos humanos, físicos y financieros en las instituciones educativas comerciales en el Consejo Educativo Regional de Chiriquí, se recurrió a dos fuentes

1.8.1 Fuentes materiales

Las fuentes materiales comprenden toda la literatura impresa, de carácter general y especializado que permitieron el desarrollo de la investigación. Estas informaciones fueron recabadas en leyes, decretos, textos, revistas, folletos y periódicos

Las instituciones siguientes proporcionaron fuentes materiales

- El Ministerio de Educación en su sede central en Panamá
- La Dirección Nacional de Educación Profesional y Técnica.
- La Dirección Nacional de Perfeccionamiento Docente
- La Dirección Administrativa
- En el Consejo Educativo Regional de Chiriquí se consultaron los departamento de Personal, Estadística, Auditoría y Bienes Patrimoniales

Otras fuentes que pueden mencionarse son

- Biblioteca Pública de David, Santiago Anguizola Delgado
- Biblioteca de la Universidad Latina de Panamá sede de David.
- Biblioteca de la Universidad Autónoma de Chiriquí
- Biblioteca de la Universidad Santa María La Antigua, Centro Regional de Chiriquí
- Biblioteca de la Universidad Tecnológica, Centro Regional de Chiriquí
- Biblioteca de la Universidad de Panamá.
- La biblioteca de la Caja de Ahorros de David.
- La Oficina de Estadística y Censos de la Contraloría General de la República.
- Las bibliotecas de los centros educativos Francisco Morazán, Escuela Secundaria de Puerto Armuelles, Comercial de Tolé, Colegio Beatriz Miranda de Cabal, en donde se consultaron los antecedentes históricos, inventario de bienes patrimoniales, recursos humanos y financieros
- Otra fuente consultada fue la Biblioteca del Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación

1.8.2 Población y muestra

La población está constituida por aquellas personas las cuales brindaron la información y datos necesarios para el desarrollo de la investigación Ellos son

- El Director Regional de Educación
- Los directores, estudiantes graduandos del Bachillerato Comercial,

administrativos, padres y madres de familia, y los docentes que laboran en la sección comercial en las instituciones educativas objeto de estudio

En esta investigación de un total de 868 estudiantes debidamente matriculados en el período escolar 1998 en VI año del Bachillerato Comercial en las cuatro instituciones educativas, fueron seleccionados al azar una muestra de 173 estudiantes

Se consideró que estos estudiantes graduandos tenían mayor conocimiento de la gestión de los recursos por haber permanecido más tiempo en las instituciones

Esta muestra representa un 19 93% de la población total, por lo que los resultados tienen la confiabilidad y veracidad para generar las conclusiones a toda la población

De un total de 154 docentes que imparten enseñanza en las cuatro instituciones educativas comerciales se seleccionaron al azar una muestra de 30 docentes La misma representa un 19 48% del total de los docentes que actualmente se encuentran ejerciendo la docencia en los colegios comerciales en estudio

Las Juntas Educativas Escolares en cada institución educativa está conformada por dos padres y madres de familia lo que representa un total de 8 padres y madres Para el trabajo de investigación se seleccionaron 4, lo que significa que se consideró el 50% de la población

En cuanto a los profesionales que se encuentran ejerciendo las funciones directivas se registró un total de 9 directores y subdirectores De este total fueron elegidos al azar cuatro, lo que equivale a un 44 44%

Un total de 65 funcionarios se encuentran ejerciendo los cargos administrativos, en las cuatro instituciones en estudio, de este total se seleccionó una muestra de 13 funcionarios, lo que representa un 20% de la población.

A cargo del Consejo Educativo Regional de Chiriquí se encuentra un Director. En este caso se seleccionó a este funcionario, con el propósito de que proporcionara la información ya que tiene el conocimiento de la situación educativa.

Esta muestra representa el 100% de la población tomando en consideración a los seis sectores quienes se constituyen de una u otra forma en juez y parte del proceso educativo, se determinó la subpoblación en 1,105 personas, de las cuales se tomó una muestra ajustada por la investigadora en 225 sujetos.

CUADRO X. ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA

ESTRATO	SUBPOBLACIÓN SUJETOS	FRACCIÓN DE MUESTREO	MUESTRA TEORICA SUJETOS	%	MUESTRA AJUSTADA POR INVESTIGADORA SUJETOS	%
ESTUDIANTES	868	0 2036	177	20 39	173	19 93
DOCENTES	154	0 2036	31	20 13	30	19 48
PADRES	8	0 2036	2	25 00	4	50 00
DIRECTORES	9	0 2036	2	22 22	4	44 44
ADMINISTRATIVOS	65	0 2036	13	20 00	13	20 00
DIRECTOR REGIONAL	1	0 2036	0	0	1	100 00
Total de la Población	1,105	0 2036	225	20 36	225	20 36

Fuente: La autora

Como se puede observar los totales para la población coinciden tanto para el muestreo teórico como para el muestreo ajustado por la investigadora. De aquí deducimos que en general el muestreo estratificado puede considerarse aleatorio y representativo de la población bajo estudio. La diferencia entre el muestreo teórico y el ajustado se debe a criterios de ponderación utilizados por la investigadora para dar mayor peso relativo a las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados a los padres y madres de familia, directores, desde un criterio programático esto parece razonable y justificado para la investigación.

1.9 Procedimiento para el análisis

La información para realizar el análisis fue recopilada después que se aplicaron los seis cuestionarios, los cuales contenían las variables en estudio.

Los instrumentos fueron aplicados a la muestra seleccionada o sea a un 20.36% de la población conformada por el Director Regional de Educación, docentes, estudiantes, padres y madres de familia, administrativos y directores de los colegios comerciales.

Para tabular la información se utilizó el computador el cual permitió agilizar el resumen de los datos, ya que el volumen del trabajo lo ameritaba para ahorrar tiempo y esfuerzo.

Los resultados de los diferentes ítem fueron expresados en términos relativos (%) con el propósito de medir el nivel de significancia de cada ítem en forma satisfactoria, o insatisfactoria, y tanto en forma individual como en forma colectiva.

Para efectos del análisis los aspectos se clasificaron en las categorías siguientes:

Indeciso	4
Probablemente no	3
Definitivamente No	2
Probablemente sí	1
Definitivamente sí	0

Se consideró satisfactoria o positiva la gestión cuando al menos el 70% o más de los sujetos encontrados respondió a las categorías definitivamente sí y probablemente sí en forma acumulativa, cuando el resto o sea el 30% o más de los encuestados respondió a las opciones definitivamente no probablemente no, e indeciso, la gestión de los recursos se consideró como insatisfactoria o negativa

La población o universo que sirve de referencia para cualquier investigación es un elemento de gran importancia, porque a partir de ella se selecciona la muestra

De acuerdo con Hernández Sampieri (1993,23)

“la muestra es un subconjunto de la población, y agrega que para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población”

Para Quintana (1983 14)

Gran parte de la teoría estadística tiene actualidad y los métodos que ha desarrollado tiene como propósito el estudio de la población mediante el análisis de una porción bien seleccionada de esta población. Esta porción de la población se llama muestra y la misma debe ser aleatoria y lo más representativa posible de la población

De acuerdo a Altamirano y Coronado (1976 119)

“El tamaño óptimo de la muestra se puede obtener con la fórmula siguiente

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1) + Z^2} \frac{Z^2 S^2}{S^2} \text{ Donde}$$

n = Es el tamaño óptimo de muestra que estamos buscando

N = Es el tamaño de la Población Para este caso –1,105 sujetos

Z = Es lo que se conoce como puntuación normal estándar Para este caso se utilizó un nivel de confianza de 94 38% (0 9438)

S^2 = Es la varianza y es igual $p \times q$ donde $p = 0.5$ y $q = 0.5$

p = es la probabilidad de que cualquier sujeto en la población bajo estudio que pertenezca o sea seleccionado en la muestra

q = Probabilidad de que cualquier sujeto no pertenezca a la muestra

E = Error máximo permisible En este caso se estimó en 0 0562 (5 62%)

Aplicando la fórmula anterior para nuestro caso tenemos

$$n = \frac{N Z^2 S^2}{E^2 (N-1) + Z^2} = \frac{1105 (1.91)^2 (p)(q)}{(0.0562)^2 (1104) + (1.91)^2 (p)(q)} = \frac{1105 (1.91)^2 (0.5)(0.5)}{(0.0562)^2 (1104) + (1.91)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{1105 (3.6481) (0.25)}{(0.00032) (1104) + (3.6481) (0.25)} = \frac{1007.7876}{3.5328 + 0.912} = \frac{1007.7876}{4.4448} = 226.7341 = 227$$

La fórmula utilizada indicó que para lograr la representatividad en el muestreo necesitaban 227 muestras

En nuestro estudio consideramos que 225 muestra eran suficientes por lo cual ajustamos nuestra muestra global en 225 sujetos divididos en seis estratos

$Fm = \text{Fracción de muestreo} = \frac{n=225}{N} = 0.2036$

N 1,105

Esto quiere decir que de los 1,105 sujetos que presentan la población en estudio, se muestreó un 20.36 del total de esos sujetos

De acuerdo a la fracción de muestreo cada una de la subpoblaciones (estratos) debe ser multiplicado por esta fracción de muestreo tal como se aprecia en el cuadro x en la pág. 146

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Por considerar que las informaciones ofrecidas por el Director Regional del Consejo Educativo Regional de Chiriquí, tienen una especial relevancia por el nivel de competencia en la implementación, supervisión y coordinación de las acciones educativas para impulsar el proceso de mejoramiento de la educación, nos permitimos hacer el análisis y presentación de la información de los aspectos investigados sobre la gestión de los recursos humanos, físicos y financieros, en relación de las actividades de adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento de recursos, en este orden

1. Respuestas ofrecidas por el Director Regional de Educación sobre las actividades de adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento de los recursos humanos

Según el criterio del Director Regional de Educación, los colegios comerciales no cuentan con el personal directivo, ni administrativo para atender la población escolar en las diferentes instituciones

En el sector docente la mayoría de las instituciones tienen una gran cantidad de docentes permanentes, pero al iniciarse el período escolar se requiere hacer nombramientos interinos y hasta finalizar el año para cubrir diferentes acciones de personal como traslados, licencias, jubilaciones y otros

En Panamá como en todo los países del mundo sea cual sea el estado de desarrollo económico, se necesitan recursos financieros para atender los gastos en educación

El Ministerio de Educación destina aproximadamente del 90 al 94% de su presupuesto al pago de personal, por lo que limita los concursos a nuevas posiciones especialmente del personal directivo y administrativo

Al cuestionar al director acerca de la asignación de los recursos humanos en los diferentes cargo, éste señala que los funcionarios administrativos definitivamente no han participado en procesos de reclutamiento desde hace muchos años, y que éste obedece a recomendaciones políticas o amiguismo, por lo que no se ha considerado su preparación académica, méritos o créditos

En el caso de los directivos y docentes si participan en concursos para los distintos cargos y se consideran los puntajes, requisitos y su preparación profesional

En cuanto a si considera que la técnica de adjudicación de cátedras que utilizan los directores en el área comercial es efectiva, éste dio a conocer su opinión de la siguiente forma

“Los directores de los planteles educativos comerciales asignan las cátedras atendiendo la especialidad del docente y de acuerdo con su nombramiento en el área humanística como español, inglés, ciencias sociales, educación física, música y otras”

La situación conflictiva se presenta en el área comercial en donde los nombramientos se hacen por afinidad al título profesional. Esta problemática se presenta precisamente por los diplomas que otorgan las universidades en Administración de Empresas, Administración Pública, Economía, en donde no se especifica la especialidad, con la excepción de la Licenciatura en Contabilidad

Al interrogar al Director Regional acerca de la eficiencia en la calidad del desempeño de los recursos humanos en los colegios comerciales expresó "existe la percepción de que la calidad del desempeño de los funcionarios no responden en términos satisfactorios a la calidad del servicio que se espera" El actual sistema de evaluación no está estructurado con bases científicas y son precisamente los funcionarios directivos, administrativos y docentes, quienes se autoevalúan al finalizar cada periodo escolar

Por otro lado, no existe un cuerpo de supervisores en el área comercial que realicen una labor para determinar la calidad del desempeño de los docentes ni la realizan tampoco los directores en sus instituciones escolares En los departamentos de comercio se nombran coordinadores sin embargo, por evitar confrontaciones con sus colegas no atienden esta responsabilidad

Al ítem sobre si puede considerarse como buena la formación profesional del personal directivo, administrativo y docente, el director respondió "el desarrollo del conocimiento, habilidades, destrezas, aptitudes e intereses, constituye una parte importante de la formación de los recursos humanos"

En este sentido, el sistema educativo panameño por medio de las instituciones de educación superior, tienen como una de sus funciones la preparación del recurso humano que necesita la sociedad en el sector educativo El sistema educativo confronta el problema que en las diferentes instituciones educativas son nombrados como directores, docentes que tienen experiencia pedagógica pero carecen de una formación como

administradores educativos, por lo que incurrir en muchas faltas. Se infiere que para darle solución a este problema el Ministerio de Educación tendrá que coordinar programas tendientes a perfeccionar y capacitar a los actuales directores con el fin de que contribuyan más eficazmente al mejoramiento cualitativo de la educación nacional.

Con relación al personal docente, su formación puede ser considerada como buena. En cuanto a la formación académica de los funcionarios administrativos ésta es baja y la mayoría no demuestran interés por superarse, ya que ninguno se encuentra realizando estudios.

Esta situación presentada en cuanto al personal administrativo, trae hondas repercusiones en el servicio que prestan en las instituciones escolares.

Con relación a si cuentan las instituciones educativas en estudio, con manual de funciones para los diversos puestos, el Director Regional manifestó “que definitivamente en ningún colegio existe un manual de funciones.

Los directores y docentes los conocen porque están contemplados en el Decreto 100 del 14 de febrero de 1957. En donde se da una situación especial es con los funcionarios administrativos, porque no les ha ofrecido un manual con sus funciones, deberes y derechos, por lo que se infiere que existe pérdida de tiempo, duplicidad de funciones, mayor esfuerzo del personal, bajo rendimiento, y calidad del servicio que se presta.

En cuanto al ítem sobre si pueden considerarse como efectivo el actual sistema de reclutamiento, selección y nombramiento de personal, dio a conocer lo siguiente:

“Probablemente sea efectivo el sistema para el personal directivo y docente, sin embargo, para el personal administrativo es deficiente, por lo que el sistema de reclutamiento, selección y nombramiento debe ser modificado para que éste no responda como en la actualidad a recomendaciones políticas”

Al interrogar al director acerca de si existe correspondencia entre el personal que tienen los planteles y el que se requiere, manifestó que en algunos casos por falta de presupuesto se encuentran desempeñando la función de director, los subdirectores titulares, la función de subdirector en algunos casos, es desempeñada por docentes con Resuelto 257 Existen también maestros realizando la función de inspectores docentes Por falta de presupuesto no se someten las vacantes existentes a concurso

En el caso del personal administrativo se observa una situación aún más crítica al efectuarse nombramientos de funcionarios sin atender al diagnóstico de las necesidades reales de las instituciones

Al interrogar al Director Regional acerca de si existen en los planteles educativos un sistema de estímulo, motivación o reconocimiento para el personal, respondió que los directores a pesar de que tienen conocimiento de que es importante mantener un personal altamente motivado, no han implementado programas y demuestran poco interés en este aspecto Se deduce que los funcionarios carecen de sentido de realización y necesitan el reconocimiento público de los aciertos, que se considere que su trabajo es de gran valor por lo que corresponde al director encontrar las necesidades de los subalternos,

ayudando a satisfacerlas para que sientan el deseo de entrar en acción con entusiasmo, optimismo, dentro de un ambiente agradable

Al interrogar al Director Regional sobre la escala de salarios que reciben los funcionarios en el ramo educativo, expresó que considera que la remuneración de los directores de colegios y los docentes, es aceptable, y les permite vivir dignamente, aunque éstos deben ser revisados cada cierto tiempo para ajustarlos al nivel de vida actual Sin embargo indicó que los funcionarios administrativos devengan salarios muy bajos

En el ítem sobre si demuestran los directores de los planteles preocupación e interés por el desarrollo humano y profesional de sus recursos, el Director Regional manifestó que “El sistema de información sobre recursos humanos indica cuáles son los empleados que necesitan capacitación y desarrollo” Los directores deben proporcionar a sus empleados cursos, seminarios, que permitan a éstos realizar mejor su trabajo Por otra parte el desarrollo ayuda a los funcionarios a prepararse para sus responsabilidades futuras

La capacitación de los docentes los planifica y ejecuta la Dirección de Perfeccionamiento docente del Ministerio de Educación apoyada por los supervisores de los diferentes asignaturas Se apreciá la ausencia de programas de capacitación o perfeccionamiento para el personal administrativo, situación que refleja los bajos niveles de eficiencia de desempeño

En cuanto a si tienen los planteles educativos comerciales la adecuada seguridad para el personal, el Director Regional dio a conocer su respuesta dentro del criterio probablemente no

Esta respuesta revela que los actuales directores han prestado poca atención a este factor, aunque están conscientes que es responsabilidad de ellos salvaguardar al personal de las posibles catástrofes por lo que deben contar con un plan de contingencias con simulacros periódicos de tal manera que exista un patrón de comportamiento grabado en todos los miembros. Otro aspecto de la seguridad es la de detectar y evitar las situaciones inseguras en las instituciones o actividades de la escuela, además del cuidado y educación vial

Al ítem sobre si se da una participación activa de los padres de familia con relación a determinación de necesidades, discusión y aprobación del presupuesto, y actividades organizadas por el plantel, reafirmó. Es muy probable que esta participación no se dé en forma satisfactoria, posiblemente con la puesta en marcha de las Juntas Escolares se logre una gestión participativa de todos los sectores, tal como lo contempla la Ley 34 de Julio de 1998, la cual integra la comunidad educativa así como a la sociedad civil en la gestión

2. Actividades de Adquisición de recursos físicos

Al interrogar al Director Provincial sobre si tienen los planteles educativos comerciales suficientes aulas y laboratorios para atender la población estudiantil, el Director expresó lo siguiente

- 1 1 Los directores hacen la organización escolar atendiendo la capacidad de la infraestructura y la cantidad de docente que tiene la institución
- 1 2 Algunos centros Educativos comerciales tienen mayor demanda mientras que otros tienen una infraestructura y personal docente, pero la matrícula es relativamente baja, como el caso del Colegio Beatriz M De Cabal, Comercial de Tolé y Colegio Secundario de Puerto Armuelles
- 1 3 A pesar de que se ha sectorizado la matrícula los estudiantes y padres de familia tienen preferencia por un determinado plantel (Colegio Francisco Morazán) por lo que se produce una matrícula elevada y en algunas ocasiones la infraestructura y equipos no responden a la demanda estudiantil creándose los llamados grupos deambulantes

El ítem sobre si se encuentran las aulas, laboratorios y bibliotecas debidamente acondicionadas con el espacio físico, mobiliario, equipos y recursos didácticos necesarios, el Director Regional manifestó gran inquietud porque

- a Los colegios que pertenecen a la Dirección de Educación Profesional y Técnica son las que requieren un presupuesto mayor por las inversiones que deben realizar en cuanto al equipamiento
- b Los colegios comerciales además de equipos sumamente costosos requieren de laboratorios especializados " tipo empresa" en donde los estudiantes puedan adquirir las habilidades, destrezas y conocimientos

- c A pesar de los ingentes esfuerzos los planteles educativos no cuentan con todos los equipos que se requieran para atender la población estudiantil por lo que tendrán que buscarse otras fuentes de financiamiento para acondicionar las aulas y laboratorios
- d Las Bibliotecas tampoco reúnen las condiciones necesarias para que brinden el adecuado servicio como centros de recurso para el aprendizaje, la adquisición, producción de materiales y la distribución de recursos didácticos

Al interrogar al Director Regional sobre si se planifican las construcciones educativas y se realizan estudios para determinar la ubicación más adecuada de los planteles el director respondió

- a La mayoría de los colegios comerciales han sido construidos en terrenos donados
- b Su origen responde a la solicitud de la población por la necesidad del servicio educativo
- c Tales respuestas son indicio de que existen limitaciones en los planteles educativos al no haberse realizado un diagnóstico del proceso de planificación de edificios educativos considerando las condiciones de terreno y demás criterios generales para la arquitectura escolar

3. Actividades de adecuación y optimización de recursos físicos

Con relación a si poseen los laboratorios de comercio el equipo y mobiliario adecuado a la modalidad que se imparte el Director Regional expresó que

2.1 En algunas instituciones comerciales existen equipos que han sido donados por gobiernos extranjeros y que con el plan de modernización se están realizando esfuerzos para dotar los laboratorios con el mobiliario y equipos acordes con la modalidad

2.2 Existen laboratorios de informática en donde se han invertido elevadas sumas de recursos con el fin de dotar los planteles con los adelantos científicos y tecnológicos que requiere la educación actual

Al ítem sobre si se encuentran los equipos y mobiliario en buen estado respondió que probablemente si lo estén, porque los directores tienen dentro de su presupuesto un renglón de reparaciones y mantenimiento, por lo que debe existir un programa preventivo en las instituciones escolares. En cuanto a si se utilizan en forma eficiente los recursos existentes en los planteles su opinión fue la siguiente

- a Muchas instituciones invierten elevadas sumas de dinero en la adquisición de equipos, pero no preparan a los recursos humanos para que puedan usar los mismos como instrumentos de apoyo al desarrollo del currículum**
- b Algunos docentes y funcionarios administrativos y directivos sienten temor de utilizar equipos tecnológicos porque éstos pueden ser complicados o porque no desean aprender a utilizarlos**
- c En otras ocasiones se adquieren los recursos pero éstos permanecen archivados en depósitos y su uso resulta en largos trámites que ocasionan pérdida de tiempo y esfuerzo**

Al ítem sobre si existen en los planteles mecanismos para supervisar el cumplimiento de las normas y reglamentos de uso de laboratorios

El director manifestó que probablemente no existan por escrito, los planteles no poseen ningún manual de procedimientos, en donde aparezcan los reglamentos de uso de los laboratorios por lo que se infiere que tendrán que confeccionarse para poder tener un control más efectivo

4. Actividades de Mantenimiento de Recursos Físicos

Con relación a si dan los directivos el mantenimiento adecuado de la infraestructura, mobiliario y equipos, manifestó lo siguiente

Los directores hacen las reparaciones cuando sufren algún tipo de daño en la infraestructura, el equipo y el mobiliario, pero no realizan un diagnóstico para conocer en qué condiciones se encuentran las instituciones y detectar las fallas para planificar un plan de mantenimiento preventivo para evitar las crisis. Este mantenimiento resultaría menos costoso para las instituciones educativas

Al ítem sobre si es efectivo el plan de reposición de equipo, mobiliario que utilizan los planteles, el Director opinó que probablemente si lo sea

El plan de reposición debe incluir un diagnóstico de las condiciones en que se encuentran la infraestructura, mobiliario, instalaciones, equipos, para reponer y mantener en buenas condiciones los planteles y especialmente hacer la vigilancia permanente para descartar los bienes considerados como obsoletos por otros que den el servicio eficiente

Al interrogar al Director sobre el tema si contribuyen los estudiantes al mantenimiento y cuidado de los recursos existentes, advirtió que no existe en ellos un sentimiento de pertenencia y valores que despierten el interés de cuidar y mantener su escuela, que probablemente se mejore este aspecto con el nuevo sistema de evaluación el cual incluye lo concerniente al mantenimiento del ambiente y aseo. Se infiere que para hacer frente a los retos del mantenimiento escolar los directores pueden conformar comisiones o brigadas para que contribuyan al mantenimiento adecuado de los recursos.

En la interrogante sobre si considera que los directores demuestran interés por ofrecer una educación de calidad enfatizó que la política del Ministerio de Educación es la de lograr niveles óptimos de calidad en el servicio y educativo, y que se están realizando todos los esfuerzos para lograr que los estudiantes tengan aprendizajes significativos, proporcionando el desarrollo de las potencialidades a la vez que lo prepara para incorporarse a la vida en sociedad.

Con relación a si contribuyen los recursos físicos al desarrollo positivo del currículo el Director Regional expresó que definitivamente sí, son instrumentos valiosos que sirven de apoyo al proceso educativo y por lo tanto debe prestarse mucho interés en su adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento.

5. Actividades de Adquisición y Optimización de los recursos financieros

Al ítem sobre si reciben las instituciones educativas los fondos necesarios para atender las necesidades prioritarias, el Director Regional informó que probablemente no sean suficientes, pero que les corresponde a los directores de los colegios buscar otras

fuentes de financiamiento como las aportaciones de los padres de familia, donaciones, autogestión

Al interrogar al Director Regional acerca de si manejan los directores las diferentes partidas de la Ley 13, atendiendo la programación y planificación establecida, reveló que los Directores envían a la Dirección Administrativa su programación de gastos e inversiones, y que en algunas ocasiones no son aprobadas las solicitudes por lo que se tienen que limitar al presupuesto designados, dejando algunos rubros sin atender

En cuanto a si el actual sistema de licitaciones y cotizaciones utilizado es el adecuado, el Director Regional reveló que probablemente si lo sea, aunque el comportamiento demostrado, indica que debe mejorarse el procedimiento para la selección de proveedores, y que es necesario tomar en cuenta varios aspectos tales como la calidad del producto, el precio, la rapidez con la que se entrega el mismo y la garantía

Al ítem sobre si considera que el actual sistema establecido por la Contraloría para la fiscalización y control de los fondos de las instituciones educativas es efectivo, el Director Regional expresó que probablemente si lo sea Aunque según su opinión amerita que los fondos educativos no sigan siendo manejado exclusivamente por los directores, sino que la Juntas Escolares participen en la determinación de las necesidades, la discusión y especialmente que se vigile el cumplimiento de inversión de los fondos

Al ítem sobre si están orientadas las inversiones que hacen los directores hacia el logro del mejoramiento de la calidad de la educación, el Director Regional respondió que definitivamente si, cada esfuerzo que se realiza tiende hacia este fin

En cuanto a si se encuentran actualizados los inventarios de los recursos en los planteles educativos el Director Regional ubicó su opinión dentro del criterio probablemente sí, y enfatizó que está es una necesidad porque no se tenía un estudio de los bienes patrimoniales existentes y que para llevar el control de los mismos se ha creado en la Dirección Regional, un departamento, el cual velará porque en cada institución exista un inventario de bienes debidamente actualizado

Al ítem sobre si existen en los planteles los controles adecuados para el recibo, distribución y manejo de las existencias de recursos El Director Regional señaló que en todas las instituciones debe existir un almacén con un personal preparado para esta función y quienes tienen la responsabilidad de hacer los registros de los bienes adquiridos así como el control del consumo, existencias, y que de este sistema dependerá la optimización de los recursos

6. Análisis de los Resultados

El Director del Consejo Regional de Educación de Chiriquí señaló que definitivamente sí y probablemente sí, se realiza una gestión satisfactoria o positiva de los recursos humanos, físicos y financieros para el mejoramiento de la calidad de la educación comercial

Al analizar ítem por ítem se observó lo siguiente Los aspectos de la gestión de los recursos humanos, físicos y financieros que pueden ser considerados como satisfactorios con 70% y más son los siguientes

- La asignación de cátedras que hacen los directores para docentes en el área humanística es aceptable porque se hace atendiendo la especialidad
- La formación del personal docente es buena.
- El actual sistema de reclutamiento y selección de directivos y docentes es adecuado
- La escala de salarios para directivos y docentes es adecuada
- El Ministerio de Educación a través de la Dirección de Perfeccionamiento Docente capacita, perfecciona al personal directivo y docente
- Los directores de las instituciones educativas comerciales han recibido donaciones de equipos para laboratorio y realizan esfuerzos por dotarlos de los recursos necesarios a sus instituciones
- Los recursos físicos contribuyen de manera positiva al desarrollo del proceso educativo y al fortalecimiento de habilidades y destrezas de los estudiantes

Los aspectos de la gestión de los recursos humanos, físicos y financieros considerados como insatisfactorios (30% y más) fueron

- Las instituciones educativas comerciales no cuentan con el personal directivo y administrativo necesario
- La asignación de las cátedras en el área comercial se hace por afinidad al título
- El desempeño de las funciones no responde a la calidad del servicio que se espera
- La formación de los directores y administrativos no se considera como buena
- Las instituciones educativas comerciales no cuentan con un manual de funciones

- El actual sistema de reclutamiento y selección para el personal administrativo es deficiente
- No existe correspondencia entre el personal docente del área comercial y el personal administrativo ni directivo que se requiere en las instituciones educativas
- En ningún plantel existe un plan de estímulo, incentivo o motivación para el personal
- Las instituciones educativas en estudio no cuentan con programas de inducción, capacitación, perfeccionamiento para el personal administrativo
- La escala de sueldos que devengan los funcionarios administrativos es muy baja
- Las instituciones educativas no tienen una adecuada seguridad para el personal
- No existe una adecuada participación activa de los padres y madres, estudiantes y docentes en la toma de decisiones

El Colegio Francisco Morazán en el área de David, no cuenta con suficientes aulas y laboratorios para atender la población estudiantil actual ni la proyección para las futuras demandas. Sin embargo los otros colegios de las otras áreas, Escuela Secundaria de Puerto Armuelles, Comercial de Tolé y Beatriz Miranda de Cabal, tienen capacidad física y personal docente, pero cuentan con una baja matrícula.

Los colegios comerciales no cuentan con suficientes recursos económicos para la adquisición, reposición y mantenimiento de equipos y maquinarias.

La biblioteca de las cuatro instituciones educativas no tienen el espacio mobiliario, recursos didácticos necesarios para ofrecer un adecuado servicio.

Los colegios en estudio han sido construidos en terrenos donados por lo que no se ha atendido al proceso de planificación de edificios educativos considerando las condiciones y criterios establecidos

Se requiere hacer mayores esfuerzos en la dotación de equipo que respondan a los actuales requerimientos que impone el mercado laboral, y reemplazar los obsoletos o los que se encuentran en mal estado por su uso

Los equipos, herramientas, mobiliario deben recibir un adecuado mantenimiento preventivo, sin embargo, los directores llevan a cabo un mantenimiento para corregir fallas lo que resulta altamente costoso

Los directores no conocen si los recursos físicos en sus instituciones se utilizan eficientemente como apoyo al desarrollo del currículum comercial

No existe en el Colegio Francisco Morazán ni en el Colegio Secundario de Puerto Armuelles, un programa de capacitación para el personal docente y administrativo, en el uso de equipos En la Escuela Secundaria de Dolega y Comercial de Tolé los directores han informado a la Dirección Regional que han invertido recursos financieros en la capacitación de los docentes y administrativos

En los planteles en estudio no existen mecanismos para supervisar el cumplimiento de las normas y reglamentos de uso de los laboratorios

No existe un plan de reposición de mobiliario, equipos, infraestructura en las instituciones educativas en estudio Los estudiantes contribuyen muy poco al mantenimiento y cuidado de los recursos existentes

El esfuerzo que han realizado los actuales directores y el personal de las instituciones educativas comerciales no responden a lo que la sociedad y el mundo exige en cuanto a los aprendizajes, la calidad y el servicio educativo

Las instituciones educativas reciben fondos de la Ley 13 de acuerdo con la matrícula de los estudiantes, que bien administrados servirían para mejorar los resultados del proceso educativo, pero en su mayoría son utilizados por los directores para hacer remodelaciones de oficinas administrativas, compra de mobiliario, equipos de oficina y bienes que no son prioritarios, dejando otros rubros de relevante importancia sin atender

Los procedimientos utilizados por los directores para elegir los proveedores no es el más adecuado

El sistema actual de control para los fondos económicos y bienes establecido por la Contraloría General de la República y la Dirección Administrativa del Ministerio de Educación no es el más efectivo porque el mismo está basado en las revisiones de la documentación sin la correspondiente verificación de las existencias reales especialmente de los recursos físicos

Los inventarios de recursos físicos no responden a la realidad La mayoría de las instituciones tienen e inventario de bienes sin la depreciación y valor actual, equipo, herramientas, vehículos, mobiliario obsoletos, o inservibles que aparecen registrados como activos fijos

Este análisis individual sustenta las razones por las cuales se ubicó en el nivel de una gestión negativa de los recursos o insatisfactoria. Las respuestas ofrecidas se encuentran dentro de la escala de ponderación como definitivamente no, probablemente no, e indeciso tanto en forma individual como colectiva.

7. Resultados de los instrumentos aplicados a los directores de los colegios comerciales en el Consejo Educativo Regional de Chiriquí.

Actividades de adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento de los recursos humanos

7.1 Gestión de Recursos Humanos

Adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento de recursos humanos

En cuanto a la cantidad de personal que requieren los colegios comerciales se aprecia que el 100% de la muestra consideró que éstos no son suficientes para atender la población estudiantil. Los colegios cuentan con docentes permanentes, pero cada año el número de éstos varía de acuerdo con la matrícula y el Ministerio tiene que dar respuesta a la solicitud de personal docente solicitado y que aparece en la organización escolar. Por otro lado, las instituciones tampoco cuentan con la cantidad de directivos y personal administrativo que se requiere, por lo que se infiere que este aspecto tendrá que mejorarse con una adecuada planificación de los recursos humanos.

Al interrogar a los directores acerca de si se encuentran los docentes desempeñando la cátedra en donde fueron nombrados, el 75% de la muestra indicó lo siguiente:

- ♦ Los docentes de las materias académicas son nombrados y se les da la cátedra de su especialidad (Español, Matemática, ciencias sociales, educación.física, etc)
- ♦ En la sección comercial se produce una situación especial en la designación que tiene que hacer el Director en donde se cuenta con un personal nombrado pero que tiene un título de Administración Pública, Secretariado, Administración de Empresas y Economía

En estos casos se tiene que hacer las designaciones de cátedras basadas en asignaturas afines, se infiere que el Ministerio de Educación tendrá que hacer un diagnóstico de esta realidad y enviar a los directores el estudio para que se asignen las cátedras en donde el docente tenga mejor preparación profesional El personal administrativo se ha designado en los cargos en donde demuestran mayor habilidad, y en algunos casos en donde se requiere el servicio, la mayoría de estos recursos carecen de una preparación profesional

En opinión de los directores el 75% certifican que en cuanto a la calidad del desempeño del personal docente probablemente el 50% pueda ser evaluado como eficiente, sin embargo, el porcentaje restante no demuestra interés por el desempeño y además, no se involucran en las actividades escolares Se requiere por lo tanto establecer criterios diferentes de evaluación para el personal docente y especialmente en el área comercial Es importante señalar que la supervisión comercial en el nivel regional no existe Tampoco existen procedimientos confiables que determinen el desempeño profesional del personal directivo, ni administrativo

En el ítem sobre si considera como bueno el actual sistema de reclutamiento de personal directivo y docente los directores ubicaron su respuesta dentro del criterio probablemente sí. Se infiere que aunque existe el procedimiento de reclutamiento, selección y el nombramiento algunas veces no obedece al sistema de mérito sino a influencias políticas, práctica que según se infiere tendrá que ser reemplazada para que se nombre en los cargos a los candidatos más idóneos que aseguren la eficiencia de su desempeño.

Según se aprecia en el cuadro de respuestas el 50% de los directores, coinciden en que el personal directivo y docente conocen claramente sus funciones, pero en relación con el personal administrativo los planteles no tienen manual en donde aparezcan las funciones que corresponden a cada cargo.

Es evidente que se requiere el manual de funciones para que el personal que labora en una institución tenga claro sus niveles de responsabilidad y no se dé la duplicidad de funciones.

Al cuestionar a los directores acerca de si existe un programa de capacitación, entrenamiento o perfeccionamiento para el personal los cuatro directores señalaron:

- Los docentes son capacitados por el Ministerio de Educación durante programas de vacaciones y en otras ocasiones.
- Los colegios ofrecen seminarios de informática a los docentes, pero son muy pocos los que asisten por temor a enfrentarse con nuevos conocimientos, o por rechazo al cambio, porque consideran que no lo necesitan especialmente los que tienen más tiempo de laborar dentro del sistema educativo.

- El personal administrativo no recibe ninguna capacitación, ellos van adaptándose al cargo y, además no demuestran interés por mejorar su nivel profesional, los trece funcionarios tienen muchos años de laborar y todos fueron nombrados por influencia política y además poseen una escasa preparación académica. Esto reafirma con la opinión de los directores que será necesario motivar al personal a que continúe sus estudios para que pueda desempeñar sus funciones en forma eficiente.

Al ítems sobre si cuentan los planteles con programas de incentivos para el personal, los cuatro directores dieron a conocer su respuesta como probablemente sí, indicaron que celebran actos sociales conmemorativos a la semana de la secretaria, contador, trabajador manual, día del educador, día del estudiante, en donde ofrecen obsequios, entregan certificados y exaltan la labor del personal.

Se infiere que los directores tendrán que programar otras acciones tendientes a motivar e incentivar al personal para que logren mayor satisfacción. En el cuadro de la pág. 182 de respuestas ofrecido por los directores se aprecia que un 50% dio a conocer que probablemente no exista una seguridad completa para el personal, se reafirma con estas respuestas que será necesario establecer mecanismos para ubicar las áreas de estacionamiento de vehículos en lugares seguros, para eliminar las condiciones de riesgo, así como mejorar el estado de escaleras, procurar áreas para personal discapacitado, arreglar problemas de equipos e instalaciones, dar mantenimiento adecuado a la infraestructuras y demás recursos.

En cuanto a si tienen los planteles educativos comerciales el ambiente adecuado que permita el desarrollo eficiente de las labores educativas, el 75% de los directores

opinó que probablemente sí exista, mientras que el 25% indicó su respuesta como indecisa.

Es interesante recordar la tesis de Rojas al afirmar que el influjo del ambiente condiciona el comportamiento humano. Según los datos se infiere que las instituciones educativas deben atender este aspecto como uno de los principales puntos de atención ya que de él depende el aprovechamiento escolar.

El 75% de los directores admiten que existe una disconformidad del personal con relación al sueldo o remuneración que reciben, especialmente los docentes y el personal administrativo. Solamente el 25% de la muestra dio a conocer que probablemente ellos estén satisfechos con el salario que reciben. Se infiere que el Ministerio de Educación tendrá que desarrollar una política coordinada y unitaria en materia de retribuciones basada en el desempeño profesional de los funcionarios para que ésta incida de modo inmediato en las motivaciones como en la posibilidad de realizar un mayor esfuerzo en la labor que desempeñan.

En relación con la participación de los actores sociales en las actividades escolares los directores en su totalidad señalaron lo siguiente:

- Los docentes, estudiantes, representantes de la comunidad así como los padres y madres de familia siempre han participado en las actividades escolares.

Sin embargo, los datos reflejan que éstos sectores no tienen ninguna ingerencia en los asuntos de toma de decisiones, discusión ni aprobación de presupuestos en las instituciones educativas. Aunque existe la Ley No. 28 de 1 de agosto de 1997, que creó las Juntas Educativas Escolares y el artículo 87 de la norma constitucional, la Ley 34 del

6 de julio de 1995, que lo reglamenta, son los directores las únicas personas que toman decisiones sin consultar con ningún otro sector

Los datos sobre cómo es considerado el actual sistema de comunicación que existe en las instituciones educativas indican lo siguiente

La totalidad de la muestra dio a conocer que la comunicación es efectiva

Este aspecto deja claro que las órdenes, conocimientos, deseos, ya sea por escrito o en forma verbal son entendidas y se cumple el propósito de ejecutar cambios que influyen en la acción

7.2 Gestión de recursos físicos

Actividades de adquisición, adecuación, optimización de recursos físicos

El cuadro de datos sobre la cantidad de aulas y laboratorios que cuentan los planteles mostró lo siguiente el 75 % de los directores manifestó que no poseen los que se requieren, mientras que un 25% dio a conocer que dentro de la infraestructura existente pueden atender la matrícula actual de estudiantes Este cuadro refleja que no se da una planificación eficiente de la infraestructura escolar ni de la matrícula, en todas las instituciones educativas

El análisis de los datos acerca del ítem sobre si cuentan las aulas y laboratorios con el mobiliario y equipos necesarios, el total de la muestra de directores señaló que no tienen la cantidad de mobiliario y equipo que se requieren porque el Ministerio determina la cantidad de fondos para cada renglón de gastos, lo que no permite hacer

mayores adquisiciones especialmente de equipos de informática que resultan muy costosos

En cuanto a la colocación de equipos y mobiliarios se aprecia que los directores en su totalidad han prestado mayor atención a este aspecto, el que facilita el desarrollo de las actividades escolares y el aprovechamiento óptimo de los mismos

Según se muestra en el cuadro de la pág 182 la totalidad de la muestra de directores, ubicó su respuesta dentro del criterio definitivamente sí al interrogarlos sobre si los equipos y el mobiliario están adecuados a la modalidad que se imparten

Los cuatro directores expresaron que los planteles de comercio, tratan de crear un ambiente " tipo empresa" que permitan familiarizar a los estudiantes con el mundo laboral

En opinión de los directores el 100 % certifican que invierten elevadas sumas de dinero en mantenimiento de la infraestructura, equipos y mobiliario con el fin de crear un ambiente físico que motive al aprendizaje y facilite la labor de docentes y estudiantes, pero advierten que éstos últimos no contribuyen al cuidado y mantenimiento de los bienes

Al ítem relacionado a si existe un plan efectivo de reposición de mobiliario y equipo el 50 % de los directores admiten que se da el mantenimiento para reponer o reparar mobiliario y equipo

Se infiere que en los planteles no existe un plan mantenimiento preventivo de reposición y reparación y que no se conoce la realidad del inventario existente

Al ítem sobre si la administración demuestra interés por ofrecer una educación de calidad, la totalidad de los directores ubicaron su respuesta dentro del criterio definitivamente si, sin embargo, se infiere que no se han logrado los niveles óptimos de calidad, porque los padres de familia, los estudiantes y los empresarios no se sienten satisfechos con el producto que egresa de los centros educativos

Al ítem sobre si los recursos físicos favorecen el proceso educativo y contribuyen de manera positiva a desarrollar el currículum, los directores coincidieron en su respuesta definitivamente sí, sus opiniones reflejan que están conscientes del papel que juegan los recursos físicos en la educación actual

Al interrogar a los directores acerca de si se encuentran las bibliotecas acondicionadas, la totalidad de los encuestados ubicó su respuesta dentro del criterio definitivamente no. Las bibliotecas no cuentan con el espacio físico, mobiliario ni recursos didácticos que se requieren por falta de recursos financieros

Se infiere que tendrá que prestarse mayor atención a estos aspectos ya que el centro de recursos para el aprendizaje en la actualidad debe convertirse en un elemento principal e imprescindible de la actividad educativa

7.3 Gestión Recursos Financieros

Actividades de adquisición, adecuación y optimización de recursos financieros

Al ítem sobre si reciben las instituciones educativas comerciales los fondos necesarios para atender las necesidades, la totalidad de la población indicó que las

partidas que reciben definitivamente no son suficientes para atender todos los gastos de la institución y que se ven presionados por la demanda de matrícula de estudiantes y especialmente por los elevados costos que representa la adquisición de recursos que requieren en la modalidad comercial

Al interrogar a los directores acerca de si las partidas que reciben de la Ley 13 se invierten según la planificación y programación establecida, los directores dieron a conocer que ellos envían a la Dirección Administrativa la planificación de gastos e inversiones según las necesidades, pero al hacer los reajustes los diversos renglones se ven disminuidos y otros eliminados por falta de presupuesto

En cuanto si están actualizados los inventarios de recursos, la totalidad de la población encuestada respondieron definitivamente sí

Se observa según la realidad que en las instituciones educativas comerciales no poseen un listado oficial en donde se registre la cantidad y condiciones en que se encuentran los bienes

En este aspecto se infiere que es precisamente el inventario el documento o programa que tiene por objeto controlar la existencia de bienes dentro de una institución, y por lo tanto deben utilizarse estrategias viables, sistema, formatos, y organizar un almacén, para que pueda cumplirse con eficiencia este objetivo y el cual constituye una notable disfunción en las cuatro instituciones en estudio

7.4 Análisis de Resultados

Los resultados indican que los directores ubicaron su respuesta dentro de los parámetros definitivamente sí y probablemente sí, realizan una gestión de los recursos humanos físicos y financieros en forma satisfactoria o positiva (70 %) y más en los siguientes aspectos

Los docentes de materias académicas dictan las cátedras de su especialidad en donde fueron nombrados

El actual sistema de reclutamiento para el personal directivo y docente es bueno

Los docentes reciben programas de capacitación y perfeccionamiento organizados por el Ministerio de Educación

Existe un ambiente favorable el cual permite un desarrollo eficiente de las labores

La comunicación es efectiva

La colocación de equipos y mobiliario es el adecuado Los equipos y mobiliarios existentes son adecuados a la modalidad que se imparte

Los directores invierten grandes sumas de dinero en mantenimiento de la infraestructura equipos y mobiliario Los recursos físicos favorecen el proceso educativo y contribuyen de manera positiva al desarrollo del currículo comercial

Al analizar ítem por ítem se observó que la gestión de los recursos es insatisfactoria y negativa en 30% y más en los siguientes aspectos.

La cantidad de personal que requieren los colegios no son suficientes

La designación de cátedras en la sección comercial la realiza el director del plantel atendiendo la afinidad del título que poseen los docentes

La designación de puestos para funcionarios administrativos se hace atendiendo las habilidades que demuestran en el ejercicio de sus funciones

Los directores evalúan como deficiente el desempeño de los docentes

Los planteles no cuentan con un manual en donde aparezcan las funciones del personal administrativo por lo que no aparecen claros los niveles de responsabilidad

El personal docente no asiste a seminarios de informática por temor a enfrentarse a los cambios especialmente los que tienen mayor tiempo de servicio en el sistema El personal administrativo no recibe ningún tipo de capacitación o entrenamiento para el desempeño de los cargos

Las instituciones educativas en estudio no cuentan con programas tendientes a motivar e incentivar al personal

No existe la seguridad para el personal Existe disconformidad del personal docente y administrativo por la remuneración que reciben

Los niveles de participación de docentes, padres de familia, estudiantes, en las actividades es relativamente baja La cantidad de aulas y laboratorios no son suficientes

Las instituciones escolares no cuentan con el mobiliario y equipo que se requiere Los estudiantes no contribuyen en el mantenimiento de los recursos

No se han logrado los niveles óptimos de calidad en la educación comercial. Las bibliotecas no encuentran debidamente acondicionadas Las partidas presupuestarias no son suficientes para atender las necesidades

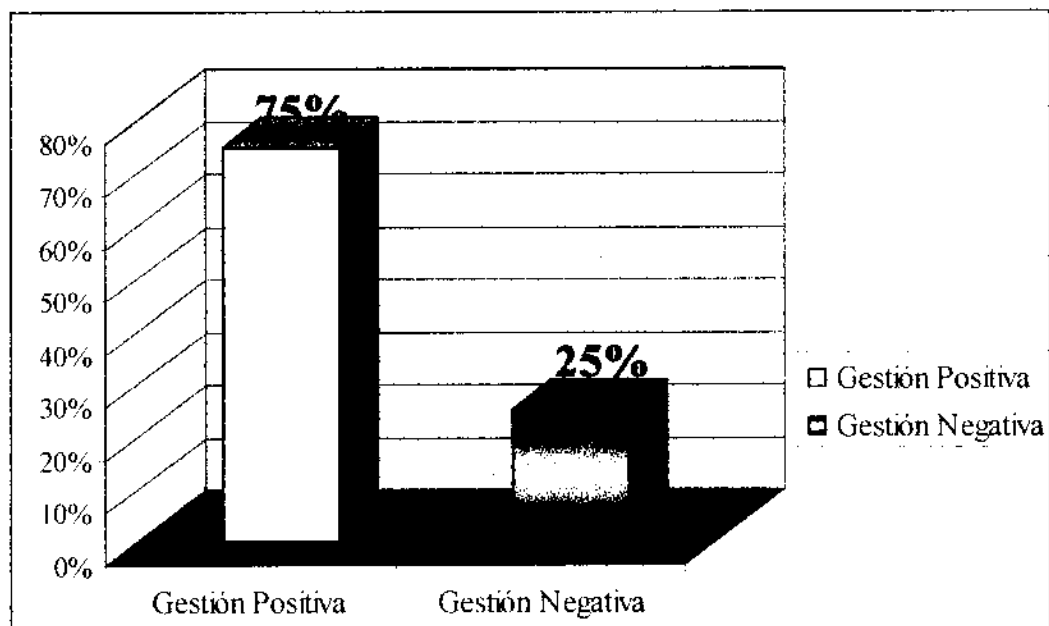
No se reciben las partidas según la programación establecida, sino que éstas son ajustadas y disminuidas por falta de presupuesto

A pesar de que las instituciones han preparado los inventarios de recursos estos no reflejan la realidad porque muchos de ellos se encuentran obsoletos en reparación o en mal estado. En los inventarios no aparecen datos como el valor de compra, la depreciación por el uso y el valor actual.

**CUADRO XI: RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTORES DE LOS COLEGIOS COMERCIALES EN EL CONSEJO
EDUCATIVO REGIONAL DE CHIRIQUÍ, 1998**

ASPECTO	TOTALES	%	DEF. SI	Prob SI	Def. No	Prob. no	Indeciso
Tienen los planteles educativos la cantidad de personal que requieren	4	100			4		
Se encuentran los docentes en la cátedra donde fueron nombrados			3			1	
Puede evaluarse como eficiente la calidad del desempeño del personal				3	1		
Considera como bueno el actual sistema de reclutamiento, selección y nombramiento de personal				4			
Conocen claramente las funciones el personal			2		2		
Existe un programa de capacitación, entrenamiento para el personal				4			
Cuentan los planteles con programas de incentivos para el personal				4			
Existe un ambiente adecuado				3			1
Es adecuada la actual escala de salarios			3	1			
En cuanto a la participación de los actores sociales en actividades			4				
Es eficiente el sistema de comunicación			4				
Cuentan los laboratorios y aulas con equipo y mobiliario necesarios					4		
Cuentan los planteles con la cantidad de aulas y laboratorios necesarios			1		3		
Se encontrarán colocados adecuadamente los equipos y mobiliario			2	2			
Están los equipos adecuados a la modalidad y nivel			4				
Existe un plan efectivo de reposición de equipo, mobiliario			2	2			
Demuestra interés para ofrecer una educación de calidad			4				
Favorecen el desarrollo del proceso educativo y el currículo la rec Física			4				
Se encuentra la biblioteca acoadicionada					4		
Reciben las instituciones educativas los fondos necesarios					4		
Se invierten las partidas de la Ley 13 según la planificación establecida			4				
Se encuentran actualizados los inventarios de recursos				4			

GRÁFICA 1
EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL
EN COLEGIOS COMERCIALES EN ESTUDIO
1998



Fuente : La Autora

8. Resultados de la Encuesta Aplicada a los Administrativos que laboran en las Cuatro Instituciones Educativas Comerciales en el Consejo Regional de Chiriquí

Adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento de los recursos humanos

Los trece funcionarios administrativos que sirvieron como sujetos en esta investigación señalaron con relación a cada ítem que conforman la encuesta lo siguiente

Al responder en el ítem No 1 relacionado con la cantidad de personal que realiza las tareas administrativas, el 15 38% ubicaron su respuesta en los criterios definitivamente si o probablemente si, cuentan las instituciones educativas comerciales con los recursos humanos necesarios, mientras que el 84 62% opinaron que definitivamente no o probablemente no los tengan. Con los datos obtenidos se puede inferir que el Ministerio de Educación no nombra la cantidad de personal que se requiere a pesar de las solicitudes que anualmente presentan los directores, para reemplazar funcionarios por acciones de personal como jubilaciones, licencias, defunciones, y otras por falta de presupuesto, lo que sin duda afecta el funcionamiento en las instituciones educativas.

En el ítem sobre la colocación de los funcionarios administrativos en los diversos puestos, el 23 08% indicó que se les ha colocado en los mismos atendiendo a sus créditos, méritos y experiencia profesional mientras que el 76 92% de los sujetos, respondieron en forma negativa.

Hay una percepción de que el personal administrativo ha sido colocado en los puestos sin haberse realizado un estudio de cada uno para determinar los mejores candidatos para cada puesto y además se les ha ubicado en su gran mayoría sin que éstos

conozcan el motivo por el cual es necesario que desempeñen una función eficiente. Este procedimiento utilizado para nombrar personal administrativo por razones políticas o amiguismo, sin haber pasado por un proceso de reclutamiento y selección, repercute en la calidad del servicio que se brinda en las instituciones educativas.

Al analizar el ítem sobre si puede considerarse como eficiente la calidad de desempeño del personal administrativo se observó que el 46.15% dio su respuesta afirmativa, sin embargo, el 53.85% de los sujetos señaló lo contrario. Los datos ofrecidos revelan que conviene a los intereses de una buena administración hacer apreciaciones analíticas y científicas basadas en evidencias acerca del desempeño de los funcionarios, habilidades, y desarrollo de potencialidades, lo que será de gran beneficio para evaluar a cada funcionario. Se infiere por la situación presentada, que se hace necesario cambiar la metodología, el formulario de evaluación, establecer otros criterios incentivos al personal, por su desempeño eficiente, se ofrezca reconocimientos, capacitación y seguimiento a cada funcionario.

Con relación al ítem sobre si puede evaluarse como buena la formación profesional de los funcionarios administrativos, se observó que el 23.08% de los encuestados expresaron su opinión afirmativa, el resto o sea un 76.92% dio su respuesta negativa. Este porcentaje refleja que los propios administrativos reconocen que no están preparados académicamente, pero como fueron nombrados y necesitan devengar un sueldo para poder subsistir, realizan la tarea de la forma como pueden. Tampoco la administración les ha dado capacitación, entrenamiento ni perfeccionamiento por lo que no puede exigir un trabajo óptimo.

Los administrativos encuestados con relación a la interrogante si se encuentran definidas claramente las características de cada cargo o puesto, el 38.47 ubicó su respuesta en los criterios, definitivamente si o probablemente si, mientras que el 61.53% o sea la mayoría respondió, definitivamente no, probablemente no, e indeciso

El porcentaje registrado demuestra que en las instituciones educativas, no se cuenta con la descripción de los cargos ni el perfil que deben tener los recursos humanos, se infiere que el Ministerio de Educación tendrá que modificar el actual sistema de selección y nombramiento del personal administrativo

En la interrogante relacionada con el conocimiento que tiene cada funcionario de las funciones que desempeña, el cuadro de respuestas presentó los datos siguientes un total de ocho sujetos (61.53%) encuestados consideró que definitivamente o probablemente si las conocen mientras que el 38.46% manifestó lo contrario.

Estos datos demuestran que no existe en las instituciones educativas comerciales en estudio un manual que contengan las diversas funciones que competen a cada funcionario

En el cuadro de respuestas al ítem sobre si recibió usted un entrenamiento o capacitación para el cargo que ejerce, la totalidad de la población respondió definitivamente no

Los datos indicados muestran claramente la carencia de programas de inducción, capacitación perfeccionamiento y entrenamiento para el personal, por lo que se infiere que tendrá que tomarse medidas urgentes para hacerlos más eficientes frente a las nuevas exigencias y competencias

Al preguntarle a los funcionarios administrativos acerca de la proposición, participó usted en un proceso de reclutamiento para entrar al sistema educativo como funcionario, la totalidad de los encuestados respondieron en forma negativa

Esta práctica indica que el actual procedimiento que utiliza el Ministerio de Educación no es el más indicado porque no se selecciona al hombre o mujer más capacitado o apto para el puesto adecuado, sino aquel que tiene mayor influencia política

En el ítem relacionado con el procedimiento que utiliza el Ministerio de Educación para seleccionar y nombrar personal se observó lo siguiente

El 46 15% respondió en forma positiva mientras que el 53 85% ubicó su respuesta dentro de los criterios definitivamente no, probablemente no, e indeciso

Se infiere que este procedimiento tendrá que ser modificado atendiendo a una selección basada en los méritos y créditos de los candidatos y que el nombramiento debe condicionarse de acuerdo a la evaluación del aspirante

El cuadro de datos acerca de la interrogante si existe un programa o plan de motivación e incentivos para el personal administrativo, revela que el 100% de los sujetos respondió negativamente Esta carencia de motivación e incentivos para el personal tiene hondos repercusiones psicológicas en el desempeño de su labor, lo que manifiesta en su temperamento, modales, carácter, conducta, fomentando en la institución un ambiente desfavorable

Se infiere entonces, que los administradores educativos tendrán que pensar en este aspecto para mantener motivado al personal y lograr su compromiso en la consecución de los objetivos

Al preguntarle a los encuestados sobre si está usted satisfecho con las prestaciones y el salario que recibe por su trabajo se observó que la totalidad de la población respondió en forma negativa

Estos datos reflejan que los funcionarios administrativos estiman que no están siendo remunerados adecuadamente por el trabajo que realizan, por lo que se infiere de las respuestas que se debe realizar un estudio para determinar y ajustar los sueldos de acuerdo con el cargo o función, para mejorar las condiciones económicas y el nivel de vida, tomando en cuenta las condiciones que prevalecen en otras actividades

En el ítem sobre la preocupación que demuestra la institución por mantener informado al personal sobre aspectos de interés, se puede apreciar que el 69.23% respondió en forma afirmativa, mientras que el porcentaje restante 30.77% respondió lo contrario.

Todo parece indicar que se requiere poco esfuerzo por parte de la administración para lograr niveles óptimos en el sistema de comunicación

En el ítem sobre si es favorable el ambiente que posee la institución educativas, se observa que un porcentaje del 46.15% respondió positivamente el 53.85% expresó su respuesta dentro de los criterios probablemente no, definitivamente no, e indeciso

Estos datos ofrecidos demuestran que se debe buscar alternativas para que el personal desarrolle su tarea dentro de un ambiente favorable y con la mayor cordialidad con el equipo que conforma la institución, lo que redundará en beneficio del propio funcionario y del servicio que se ofrece

Al observar el cuadro de respuestas sobre el ítem cumplen los funcionarios administrativos con las tareas y responsabilidades que se le asignan, la respuesta se clasificó en las siguiente forma

El 69 23% de los funcionarios encuesta ubicaron su respuesta dentro de los criterios definitivamente si y probablemente si

Sin embargo, el porcentaje representado por el 30 77% de los sujetos, dio su opinión contraria. Los datos ofrecidos evidencian la poca supervisión que se hace de las labores de los funcionarios ya que éstos deben atender y cumplir con sus responsabilidades porque para ello reciben un salario, el cual representa un alto porcentaje de erogaciones para el Estado

Al ítem sobre si conocen los funcionarios administrativos los deberes y derechos que tienen, se observó que el 38 46% respondieron en forma afirmativa y el 61.53% se ubicó su respuesta dentro de las opciones definitivamente no, probablemente no, e indeciso

Este cuadro de datos evidencia que la mayoría de los funcionarios administrativos desconocen los deberes y derechos, por lo que se infiere que será necesario que la dirección de los planteles, ofrezca charlas, seminarios, instructivos para el personal.

Al interrogar a los funcionarios sobre si se interesa la dirección por el bienestar y desarrollo profesional y humano estos manifestaron lo siguiente. el 69 23% respondió en forma negativa y solamente cuatro sujetos (30 77%) de los sujetos dieron su opinión contraria

Se deduce de los datos, que la administración debe procurar mantener motivado a su personal, demostrar que son precisamente el recurso más preciado y que el éxito de una institución depende de ellos, por lo que su atención a las necesidades representa para la institución uno de los aspectos de más relevancia.

8.1 Gestión de los recursos físicos

Adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento

Con relación a la interrogante si tienen las instituciones educativas el espacio físico para las oficinas administrativas, un porcentaje de 30 77% ofreció su respuesta positiva, mientras que el 69 23%, de los sujetos ubicaron su respuesta dentro de los criterios definitivamente no, probablemente no, e indeciso En el cuadro de respuesta se aprecia que no existe una distribución planificada de la infraestructura

En cuanto a la interrogante si se encuentran debidamente equipadas las oficinas administrativas con el equipo, materiales de oficina, mobiliario, e instalaciones y demás recursos para desarrollar con eficiencia su labor, el 30 72% estimó su respuesta positiva pero el resto o sean el 69 23% de los encuestados, estimaron que éstas no lo están

Se infiere que en este aspecto tendrá que prestarse mayor atención pues la eficiencia y eficacia de la labor del personal depende precisamente de los recursos disponibles

En el ítem sobre si es suficiente la cantidad de equipos que poseen las oficinas administrativas, la respuesta que se obtuvo indica que el 38 46% coincide en que si cuentan con ellos mientras que el 61 54% ofreció su respuesta contraria

Se deduce del cuadro de respuestas, que los directores no planifican la distribución de los equipos y mobiliarios y demás recursos atendiendo a las necesidades y a la cantidad de personal que tiene cada departamento, por lo que se requiere un diagnóstico para hacer una distribución eficiente de los recursos

Con relación al aspecto de mantenimiento que reciben los equipos y demás recursos físicos, la población encuestada respondió así

El 46 15% expresó que los recursos no reciben el mantenimiento necesario y que la mayoría de ellos se encuentran obsoletos o deteriorados, mientras que 53 85% ubicó su respuestas dentro de los criterios, probablemente si, definitivamente si

Se deduce que será necesario implementar en las instituciones educativas un plan de mantenimiento preventivo con el propósito de que los recursos puedan brindar un adecuado servicio.

En el ítem relacionado si ofrece la institución el material necesario para desarrollar su labor el 53 85% opinó que si lo reciben, mientras que el 46 15% señaló que existe una práctica burocrática para adquirir el material, por lo que se pierde tiempo en trámites para la consecución por lo que se infiere que tendrán que tomarse otras estrategias con el fin de proporcionar a los funcionarios todos los recursos necesarios para poder exigir una eficiencia en el servicio que brindan

Al preguntar a los encuestados sobre si los equipos son de calidad y de acuerdo con el avance tecnológico, el cuadro de respuestas que se obtuvo reflejó lo siguiente: El 30 77% de los sujetos ofrecieron su opinión favorable y el 69 23% lo ubicó dentro de los criterios definitivamente no, probablemente no e indeciso

El cuadro refleja que la mayoría de los funcionarios consideran que no poseen los equipos y mobiliarios adecuados a las necesidades de la labor que desempeñan.

En la interrogante acerca del estado físico en que se encuentran los equipos en las oficinas administrativas un porcentaje del 23 08% señaló que se encuentran en buenas condiciones mientras que el porcentaje restante 76 92% expresó su respuesta negativa

Según se aprecia la administración tendrá que implementar un plan de adquisición para reponer el equipo y mobiliario necesario y darle un mantenimiento correctivo y preventivo a otros con el fin de que los mismos brinden un eficiente servicio

Al indagar acerca de si se encuentra el inventario de recursos físicos actualizado, un 84 62% de los encuestados emitió su opinión negativa, y sólo el porcentaje restante 15 38% expresó lo contrario

Se infiere por los datos emitidos que el inventario no revela la realidad de los recursos, aparecen una larga lista de equipos adquiridos desde hace mucho tiempo sin que se haya determinado la depreciación del mismo y sin embargo, en la realidad son muy pocos los que sirven o se encuentran en buen estado Se infiere que los directores tendrán que evaluar los recursos y determinar su utilidad, costo actual y las necesidades prioritarias

En otro sentido se interrogó sobre cómo se siente usted en su puesto de trabajo Las respuestas obtenidas son las siguientes

El 38 46% indicó que les agrada un 64 54% ubicó su respuesta dentro del parámetro No me satisface del todo, o no le gusta el puesto que le han dado

Al interrogar sobre si existe favoritismo en las instituciones el cuadro reveló lo siguiente

un porcentaje del 84 62% opinó que existe mucho favoritismo, sólo el 15 30% señaló que reciben igual trato

En el ítem en donde se desea investigar la opinión que tienen los funcionarios administrativos acerca de cómo evalúa a su jefe, se obtuvo el siguiente resultado Un 23 0% opinó que su jefe está bien capacitado, el 23% manifestó que no está apto para el puesto de director y un 54% señaló que está bien capacitado pero que comete muchos errores

Análisis de resultados

De los aspectos contemplados en el cuestionario, los funcionarios administrativos consideraron que la gestión es insatisfactoria o negativa, y revelaron ningún aspecto positivo

Al analizar ítem por ítem se observó de acuerdo al criterio de los funcionario administrativos, que los aspectos de la gestión de los recursos que se pueden considerar como insatisfactorios, o negativos son

- Las instituciones educativas no cuentan con suficiente personal administrativo para realizar las labores 84 62%
- Los funcionarios administrativos no son asignados en los puestos de acuerdo con créditos y méritos 76 92%

- La calidad de desempeño del personal administrativo es deficiente 53 85%
- La formación profesional de los funcionarios administrativos no es buena 76 92%
- Las funciones no se encuentran claramente definidas 61 53%
- Las instituciones educativas no tienen manual con las funciones que corresponden a cada cargo 61 53%
- Los funcionarios no han recibido ningún tipo de inducción, capacitación perfeccionamiento o entrenamiento para el puesto 100%
- Los administrativos no han participado en proceso de reclutamiento para entrar al sistema 100%
- El procedimiento utilizado por el Ministerio de Educación en la selección y nombramiento de los funcionarios administrativos no es eficiente 53 85%
- No existe un programa de motivación e incentivo para el personal administrativo 100%
- Los funcionarios no están satisfechos con las prestaciones y salario que reciben 100%
- Los funcionarios consideran que la dirección del plantel demuestra interés por mantenerlos informados sobre diversos aspectos, pero aún no logra el nivel óptimo 69 23%
- No existe el ambiente favorable para el desarrollo de sus labores 53 85%
- Los funcionarios no cumplen con sus responsabilidades 30 77%

- Los funcionarios no conocen sus deberes y derechos 61 53%
- La dirección del plantel no demuestra interés por el bienestar y desarrollo profesional y humano del personal 69 23%
- Las instituciones educativas no cuentan con el espacio físico que se requiere para las oficinas administrativas 69 23%
- Las oficinas no se encuentran debidamente equipados con equipo, materiales, instalaciones que requieren para realizar su labor 69 23%
- La cantidad de equipos y mobiliario es insuficiente 61 54%
- Los equipos y demás recursos no reciben el mantenimiento necesario 53 85%
- Los funcionarios no reciben el material necesario para desarrollar su labor 46 15%
- Los equipos no son de calidad y de acuerdo con el avance tecnológico 69 23%
- Los equipos de oficina no se encuentran en buen estado 76 92%
- Los inventarios de recursos no se han actualizado 84 62%
- Los funcionarios indicaron que no les satisface el puesto asignado 61 54%
- Existe mucho favoritismo en la institución 84 69%
- Los funcionarios administrativos consideraron que los jefes están capacitados pero cometen muchos errores 54%

CUADRO XII. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS DE LAS CUATRO INSTITUCIONES COMERCIALES EN EL CONSEJO EDUCATIVO REGIONAL DE CHIRIQUÍ 1998.

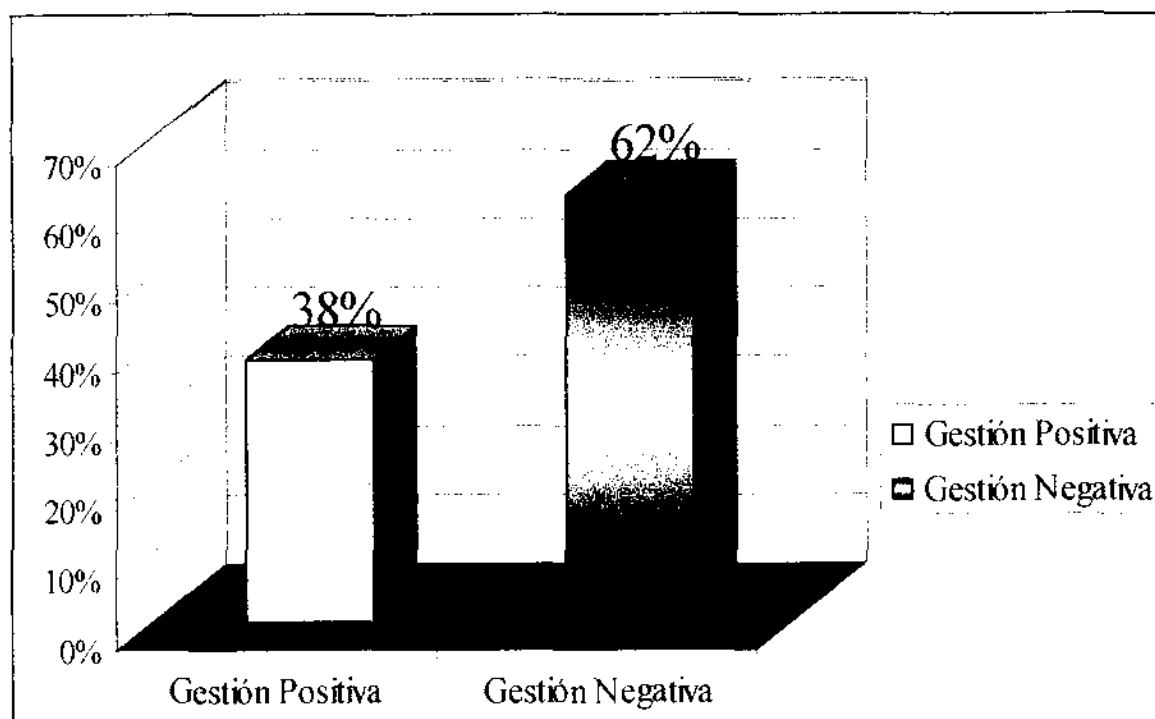
ASPECTO	DEFINITIVAMENTE SI	PROBABLEMEN TE SI	DEFINITIVAMEN TE NO	PROBABLEMENTE NO	INDECISO
Es suficiente la cantidad de funcionarios	1	1	8	3	-
Es adecuada la colocación del personal en puestos	2	1	8	2	-
Eficiencia en calidad del desempeño	1	5	4	3	-
Formación profesional	-	3	5	5	-
Definición de cargos	3	2	5	3	-
Conocimiento de funciones	5	3	3	2	-
Recibió entrenamiento	-	-	13	-	-
Participó en proceso de reclutamiento	-	-	13	-	-
Es eficiente procedimiento de selección y nombramiento	-	6	3	4	-
Existen programas de incentivos	-	-	5	8	-
Está satisfecho con prestaciones y salario	-	-	7	6	-
Demuestra interés por mantener comunicación adecuada	4	5	3	1	-
Es el ambiente favorable	2	4	3	4	-
Cumplen las funciones y tareas	5	4	2	2	-
Conocen deberes y derechos	3	2	5	3	-
Demuestra interés por bienestar	2	2	5	4	-
Tienen suficientes oficinas administrativas	3	1	6	3	-

ASPECTO	DEFINITIVAMENTE SI	PROBABLEMEN TE SI	DEFINITIVAMEN TE NO	PROBABLEMENTE NO	INDECISO
Están debidamente equipados	1	3	7	2	-
Son suficientes la calidad de equipo y mobiliario	3	2	5	3	-
Se da el mantenimiento adecuado	4	2	4	3	-
Reciben el mantenimiento necesario para desarrollar labor	4	2	4	3	-
Son los equipos de calidad	2	2	5	4	-
Se encuentran los equipos en perfecto estado	2	1	5	5	-
Están actualizados los inventarios de bienes	2	-	6	5	-
Satisfacción en el puesto	3	2	4	4	-
Existe favoritismo	5	3	2	3	-
Opinión del jefe	3	-	5	5	-

Fuente: La autora

Nota: Los datos están en base al número de respuestas marcadas correctamente por cada aspecto

GRÁFICA 2
CALIDAD DEL EQUIPO Y MOBILIARIO, SEGÚN RESULTADOS DE LA
ENCUESTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS
EN COLEGIOS COMERCIALES EN ESTUDIO
1998



Fuente : La Autora

9. Análisis de la información proporcionada por los padres y madres de familia que conforman la Junta Educativa Institucional en los colegios comerciales del Consejo Educativo Regional de Chiriquí, año: 1998.

9.1 Gestión de Recursos Humanos

Actividades de Adquisición, Adecuación, Optimización y Mantenimiento de recursos humanos

La constitución Política de Panamá, garantiza a los padres y madres de familia el derecho a participar en el proceso educativo de sus hijos, ellos representan una fuerza que puede promover otras fuerzas para la consecución de los recursos necesarios y afrontar las soluciones a los problemas de la institución, por lo que su opinión es de relevante importancia

Al ítem acerca de si cuentan las instituciones educativas con el personal directivo, administrativo y docente para atender la población se observó lo siguiente un 75% de los padres emitieron su respuesta negativa, mientras que un 25% opinó lo contrario

En este sentido se infiere que en cuanto al personal directivo algunas instituciones educativas no cuentan con el recurso necesario tal como lo establece el Ministerio de Educación de acuerdo a la cantidad de docentes y matrícula. En casi todas las instituciones se han asignado directivos con funciones de 257 (Resuelto)

La atención a los nombramientos de docentes tampoco es efectiva y los estudiantes se ven afectados en su aprovechamiento académico al permanecer largos periodos sin ser atendidos. El déficit de personal administrativo también es muy notorio

en los planteles administrativo de educación media, en donde por falta de presupuesto no se reemplazan las vacantes por las acciones de personal como jubilaciones, licencias, destituciones, y traslados, afectando de esta forma el funcionamiento de la institución.

La directiva de Padres y Madres de Familia se ven obligados a respaldar la administración, por lo que contratan personal temporal para darle solución a la problemática, cuando ésta responsabilidad compete al Ministerio de Educación

En opinión de los padres y madres de familia un 50% coinciden en que la administración demuestra interés por el desarrollo profesional del personal, mientras que el porcentaje restante, opinó lo contrario

De los datos reflejados se infiere que es responsabilidad de la Dirección del plantel y de la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente planificar, coordinar y organizar todo lo concerniente a la superación profesional del recurso humano para ajustar los conocimientos y aptitudes con el fin de favorecer el mejoramiento cualitativo de la educación.

Las cifras estadísticas del cuadro de respuestas muestra que el 75% de los padres y madres de familia coinciden que no existe correspondencia entre el personal administrativo que poseen las instituciones y el que realmente se requiere

Los directores determinan las necesidades de personal administrativo y envían la organización escolar pero los funcionarios son seleccionado y nombrados por recomendaciones políticas sin atender la demanda, sin revisar la preparación académica, créditos o méritos Los directores se ven obligados a aceptar los nombramientos y

ubicarlos en cualquier posición lo que repercute en forma negativa en los servicios que se brindan

Se infiere que será necesario un cambio en el sistema de nombramiento actual tal como lo contempla la carrera administrativa

El cuadro de respuesta acerca de si existe la seguridad necesaria en los planteles, un 50% de los padres de familia señalaron que probablemente sí exista, mientras que el porcentaje restante opinó lo contrario

Los datos reflejan con claridad que un porcentaje considerable sienten la preocupación porque los planteles no cuentan con un plan de evacuación, que pueda servir para poner a salvo a los recursos humanos en caso de catástrofes y tampoco existen brigadas de socorro y primeros auxilios. Se infiere que los planteles tendrán que establecer un plan de contingencias con simulacros de manera que exista un patrón de comportamiento grabado en todos los miembros que conforman la institución y conformados grupos de apoyo para que asistan la población en situaciones de emergencias. En el ítem sobre el nivel de participación de los padres y madres de familia en la toma de decisiones, discusión y aprobación de presupuesto, un 75% de ellos manifestaron que es baja, solamente el 25% indicó que es probable que con la aplicación de la Ley 34 Orgánica de Educación, ésta pueda aumentar. El comportamiento demuestra que todavía no se da en la instituciones educativa una gestión participativa de la comunidad, no se han conformado equipo de trabajo que contribuyan con su esfuerzo a la solución de los problemas y a la toma de decisiones

Los datos sobre si existen relaciones óptimas entre los padres y madres de familia y los miembros que integran la institución educativa, la muestra reveló que probablemente no son tan favorables, según los padres y madres de familia la naturaleza del trabajo educativo exige un estrecho y permanente contacto con ellos y con todos los demás sectores sociales y reafirman que para poder alanzar con éxito la gestión es imprescindible que existan excelentes relaciones humanas

En lo concerniente a los medios o canales de comunicación que existen entre los padres y madres de familia y el personal de la institución, un 50% respondió que consideran que éstos no son efectivos, el porcentaje restante emitió su respuesta favorable. Las opiniones expresadas confirman que la comunicación es uno de los elementos más importantes, que tiene como finalidad el ejecutar cambios para influir en la acción, por lo tanto, se requiere evaluar los medios, sistemas o canales que se utilizan en las instituciones escolares para determinar si el intercambio de pensamiento o de información es el más efectivo y comprensible

9.2 Gestión de los recursos físicos

Actividad de adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento de

Recursos físicos

Al interrogar a los padres y madres de familia acerca de si cuentan las instituciones escolares con suficientes aulas y laboratorios, la totalidad de los encuestados (4) admiten que no son suficientes los espacios educativos y complementarios, por los que sus hijos se ven afectados al tener que esperar que otros grupos se trasladen a las

aulas especiales para que los que no tienen salón propio, puedan dar sus clases (Grupos deambulantes)

Según la opinión de los padres los directores no planifican adecuadamente la matrícula de acuerdo con la disponibilidad de aulas, éstos prefieren mantener una determinada cantidad de docentes para no hacer reajustes de personal, por lo que aceptan estudiantes sin tener la infraestructura necesaria, y por otra parte les conviene porque los planteles reciben los fondos de Ley 13 de acuerdo con la matrícula.

Con relación al ítem sobre si muestran las aulas regulares y laboratorios debidamente acondicionados, el 75% de los padres encuestados revelaron su respuesta negativa sólo el 25% restante opinó que probable que sí lo estén

Tomando en consideración las respuestas emitidas se pueden constatar que los espacios educativos no responden a las exigencias de construcciones escolares establecidas, ni tienen las condiciones de comodidad, ventilación, iluminación y otros requisitos que se señalan en el sistema estructural y diseño para instituciones escolares y que el Ministerio de Educación no realiza investigaciones en este sentido

En cuanto a la interrogante sobre si poseen las instituciones escolares comerciales la cantidad de equipos necesarios para atender a los estudiantes, la totalidad de los padres admiten que sus hijos no pueden desarrollar las habilidades y destrezas que se requieren en el bachillerato comercial porque en los laboratorios la cantidad de equipo no son suficientes y que en algunas ocasiones los mismos no se encuentran en condiciones óptimas por lo que se ven afectados en el aprendizaje Según los datos se deduce que en este aspecto los directores no realizan diagnósticos que revelen la cantidad

de equipos que se requieren, las condiciones en que se encuentran los equipos los que se tienen que reemplazar para poder estar en capacidad de programar la adquisición considerando los recursos financieros disponibles Otro aspecto que es indispensable considerar es la administración de horarios de uso para poder conocer la cantidad de usuarios, condiciones del equipo y establecer el plan para reposición de equipos y utilizar la información como un instrumento eficaz para el desarrollo del currículum El ítem sobre si se encuentran adecuadamente colocados los equipos y mobiliarios se aprecia que el 50% de los padres consideran que los directores han prestado atención a este aspecto El porcentaje restante (50) opinó en forma indecisa

La colocación y distribución de los equipos y mobiliario debe facilitar la movilidad, visibilidad, iluminación, ventilación, elementos que influyen de manera directa en el proceso de aprendizaje; por lo que el administrador escolar le corresponde organizar para que éstos contribuyan efectivamente al proceso educativo

Al interrogar a los padres con relación a la ubicación que tienen el plantel educativo, un 75% dio a conocer que definitivamente la ubicación que tiene el plantel no favorece a los estudiantes ya que tienen que trasladarse desde lugares distantes a muy tempranas horas para poder llegar a tiempo a los planteles, y por otro lado sus presupuestos se ven afectados por el costo de pasajes diarios que deben cubrir, solamente el 25% opinó lo contrario

El análisis del aspecto presentado por los padres permite inferir que el Ministerio de Educación no efectúa estudios para elegir la localización que más convenga para un

centro educativo, ni toma en cuenta el clima, tipo de terreno y el entorno ya que dos de los colegios en estudios se encuentran cerca de cementerios y lugares malsanos

Los padres y madres de familia en relación a si los centros educativos reúnen todos las condiciones de espacio, clima, higiene, seguridad y topografía adecuada.

Al hacer el análisis la totalidad de la muestra (4) mostró su disconformidad y expresaron “que los grupos son muy numerosos y que el espacio es relativamente pequeño, las aulas regulares no tienen suficientes abanicos por lo que el calor especialmente en el verano es sofocante, los baños no tienen las condiciones higiénicas para que los estudiantes hagan sus necesidades”

La respuesta emitida por los padres deja en evidencia que los centros educativos en donde permanecen la mayor cantidad de tiempo los estudiantes, deben ser estimulantes de modo que inciten a la actividad y bienestar del alumno y por ende su afectividad

Al ítem si cuenta la biblioteca escolar con espacios, recursos didácticos y equipos para atender con eficiencia a los estudiantes, el 75% indicaron que el espacio destinado para la biblioteca no tiene la capacidad para atender la población estudiantil, no cuenta con el mobiliario, ni las comodidades necesarias para que los estudiantes realicen su trabajo, tampoco ofrecen los recursos didácticos como textos actualizados a pesar de que cuentan con computadoras en la biblioteca, no tienen sistemas de Internet, por lo que tienen poco acceso a las innovaciones y conocimientos del mundo actual.

Los datos ofrecidos por los padres demuestran el grado de disconformidad existente porque a pesar de que se ha puesto en marcha un proceso de modernización de

la educación los estudiantes no reciben los conocimientos, ni la calidad del servicio educativo que ellos esperan. Se infiere que los directores tendrán que prestar más importancia a este aspecto ya que las bibliotecas como centro de recursos para el aprendizaje, deben estar dotados de los requerimientos que apoyen el desarrollo de las actividades educativas

En el ítem relacionado a si tienen los laboratorios el mobiliario y el equipo adecuado a la modalidad y el nivel, un total de 75% de los padres expreso “su opinión favorable o positiva, sin embargo el porcentaje restante (25) Admitió su opinión contraria Según las respuestas expresadas, los laboratorios de comercio poseen los equipos de acuerdo a la modalidad que se imparte, aunque señalaron que algunos deben ser reemplazados como las máquinas de escribir manual, por otras que se utilizan actualmente en las empresas modernas para que sus hijos desarrollen las habilidades y pueden enfrentarse con ventajas al egresar del sistema De igual forma deben ofrecerse los conocimientos en informática, requisitos que se exigen hoy al solicitar un empleo En el ítem relacionado al estado en que se encuentran los equipos y el mobiliario, el 75% expreso su opinión negativa, mientras que el 25% indicó su respuesta en forma indecisa

Los datos reflejan que el programa de mantenimiento que se hace en los planteles, no es efectivo La mayoría de los directores dedican sus esfuerzos al mantenimiento ocasional y correctivo para corregir fallas en los equipos y mobiliario Este tipo de programa ocasiona a la administración altas erogaciones de fondos, por lo que será necesario implantar con urgencia otro tipo de programa para darle a los equipos y mobiliario el adecuado servicio

En el aspecto si hacen buen uso los estudiantes de los recursos de la institución, el 75% de los padres manifestaron su opinión negativa. El porcentaje restante (25) emitió su respuesta afirmativa

Los resultados expresados reflejan que los padres están conscientes de que los estudiantes no tienen sentimientos de pertinencia y que por lo tanto no utilizan adecuadamente los equipos, mobiliario, instalaciones, recursos didácticos, infraestructura, ni colaboran en el mantenimiento de aseo y estética del edificio

Se infiere por lo tanto, que será necesario implantar nuevas acciones de todos los actores sociales tendientes a fomentar el cultivo de valores y el fortalecimiento de hábitos. En el cuadro de respuestas sobre el ítem si se encuentran los equipos acordes con los avances científicos y tecnológicos se observa que el 75% de los padres coinciden que algunos de los equipos en los colegios del Bachillerato Comercial, ya no se están utilizando en las empresas laborales como por ejemplo las computadoras sin disco duro, o programas como Lotus, Word Star, impresoras de pines, máquinas de escribir manuales, cajas registradoras manuales y otros. Solamente el 25% de los padres respondió en forma afirmativa. Se aprecia con claridad que en los colegios comerciales se requiere hacer un diagnóstico para determinar si los equipos responden a las necesidades del mercado laboral existente, y si los conocimientos, destrezas y habilidades que están recibiendo o desarrollando los estudiantes les permitirán enfrentarse al desempeño de su profesión en forma eficiente.

En relación al plan de reposición de equipos y mobiliario, instalaciones deterioradas, el 75% de los padres estimaron que definitivamente éste no es efectivo, que

los directores invierten dinero en ciertos proyectos que no son prioritarios, sin embargo no tienen un programa para cambiar los equipos, mobiliario obsoletos o inservibles o aquellos que se deterioran con frecuencia y que permanecen en los laboratorios sin que los estudiantes puedan utilizarlos. Se infiere que las administraciones tendrán que hacer un inventario de recursos, determinar el tiempo de adquisición, su condición actual, el costo de mantenimiento o reparación para programar, la adquisición y dotación de nuevos equipos acordes con las necesidades, con el propósito de que éstos sean funcionales

Al ítem sobre si son los equipos de calidad, la totalidad de la muestra de padres, respondió en forma negativa. Este resultado refleja que los directores utilizan un sistema de adquisición de bienes sin determinar la calidad, características, marcas, garantía del servicio, precio, lo que da como resultado la compra de equipos, mobiliario, accesorios, piezas y otros artículos de mala calidad

Los padres expresaron que las compras se realizan por la presión que ejercen las casas comerciales. Se infiere que ésta práctica tendrá que ser reemplazada en los planteles, por acciones planificadas que a través de cotizaciones, determinan las mejores ofertas y servicio para elegir aquellos proveedores más convenientes y que aseguren un servicio serio y eficiente. De igual forma el Ministerio de Educación tendrán que realizar investigaciones tendientes a garantizar el mejor uso de los fondos en la adquisición de equipos en los colegios secundarios

Al interrogar a los padres sobre si consideran que los recursos físicos favorecen el proceso educativo, la totalidad de la muestra respondió en forma afirmativa. Se infiere que los recursos físicos desempeñan un papel indispensable en las escuelas modernas ya

que son instrumentos de apoyo para el desarrollo del currículum y los cuales facilitan la tarea pedagógica

9.3 Gestión de los recursos financieros

Adquisición, adaptación y optimización de recursos financieros

En cuanto a la adquisición de los recursos financieros las respuestas que revelan los datos muestran que el 50% de los padres consideran que éstos son suficientes para atender las necesidades pero que las prácticas o fondos son utilizados en forma inadecuada por los directores. El porcentaje restante opina que definitivamente los recursos financieros no son suficientes. La gestión de los recursos financieros en las instituciones educativas representa una parte del conjunto administrativo y no sólo una especialidad dedicada a la obtención de fondos y su administración, por lo que el administrador escolar tiene que establecer una adecuada política financiera, el uso adecuado de fondos, la evaluación de alternativas mejores a corto y largo plazo, el estudio de la rentabilidad o costo-beneficio y especialmente de la importancia financiera que tienen sus decisiones.

En el ítem que plantea si la distribución de fondos que realizan los directores es adecuada, la totalidad de la muestra ubicó su respuesta dentro del criterio definitivamente no. Los datos revelan que los directores no hacen un diagnóstico real de las necesidades de cada unidad administrativa, para fijar las partidas correspondientes, y al improvisar se da una distribución deficiente de las asignaciones.

Al interrogar a los padres de familia acerca de si consideran que el control de los fondos económicos en las instituciones educativas es efectivo, la totalidad de la muestra

dio a conocer que definitivamente los controles fiscales no determinan las inversiones, ni los gastos en que se incurren, y al hacer la comparación de libros de contabilidad que se llevan en los colegios en su mayoría resultan siempre balanceados

La situación presentada amerita otros mecanismos por parte de las autoridades educativas y la Contraloría General de la República, con el propósito de que establezcan registros mensuales de gastos, compras, consumos, existencias los que pueden ser verificados en forma confiable a través de áuditos e inventarios existentes y confrontaciones de registros contables

El cuadro de respuestas sobre si consideran que las inversiones que se hacen de la Ley 13 corresponden a las necesidades prioritarias de los centros educativos, un 75% de los encuestados dio a conocer su respuesta negativa. El porcentaje restante (25) señaló que es probable que sí sean atendidas las necesidades prioritarias. Según la opinión de la mayoría de los padres se tiene la percepción de que los directores ejecutan proyectos y hacen inversiones atendiendo su criterio personal sin la participación, de todos los sectores sociales en la determinación de necesidades

Al cuestionar a los padres de familia si tienen participación en la discusión y aprobación de los presupuestos de los planteles, la totalidad de los padres indicaron que definitivamente no son tomados en cuenta. Se infiere que la colaboración en la búsqueda y logro de soluciones solamente se estimula con la activa participación especialmente la de los padres de familia

Al ítem sobre si considera que las inversiones que se hacen están orientados hacia el mejoramiento de la calidad de la educación un 50% de los padres expresaron que es

probable que los que dirigen las instituciones escolares estén realizando algunas acciones tendientes al mejoramiento de la calidad de la educación que se ofrece sin embargo el porcentaje restante ubicó su respuesta dentro del criterio definitivamente no

El cuadro de respuesta refleja según los padres un debilitamiento de la calidad, las instituciones no están ofreciendo una formación relevante, existe un desfase entre la formación y los nuevos requerimientos del mercado laboral y aún continúa la metodología de enseñanza basada en conceptos tradicionales programas de estudios que no responden a expectativas, ni exigencias de una realidad cambiante y competitiva

CUADROXIII: Resultados de la encuesta aplicada a los padres y madres de familia que conforman la Junta Educativa Escolar en las Instituciones comerciales del Consejo Educativo Regional de Chiriquí: año 1998

<i>Aspecto</i>	<i>Def. sí</i>	<i>Prob. Sí</i>	<i>Def. No</i>	<i>Prob. No</i>	<i>Indeciso</i>
Cuentan las instituciones con personal necesario	-	1	2	1	-
Demuestra interés la administración por desarrollo profesional de personal	2	-	-	2	-
Existe correspondencia entre personal administrativo que poseen instituciones y el que se requiere	-	1	-	3	-
Existe seguridad necesaria	-	2	-	2	-
Participan los padres en toma de decisiones, aprobación de proyectos	-	1	3	-	-
Son óptimas las relaciones entre padres y miembros de la institución	-	-	-	4	-
Es efectivo el canal de comunicación utilizado	-	2	1	1	-
Cuentan instituciones con suficientes aulas y laboratorio	-	-	2	2	-
Están debidamente acondicionados laboratorios y aulas	-	1	2	1	-
Poseen instituciones educativas la cantidad de equipos necesarios	-	-	4	-	-
Se encuentran equipos y mobiliario adecuadamente colocados	1	1	1	1	-
La ubicación del plantel permite desplazarse con facilidad a estudiantes	1	-	3	-	-
Reúnen centros educativos condiciones de espacio, higiene	-	-	3	1	-
Cuenta la biblioteca con espacios recursos, equipos	-	1	3	-	-
Están equipos adecuados al nivel y modalidad	1	2	-	1	-
Se encuentran equipos y mobiliarios en buen estado	-	1	2	1	-
Hacen buen uso los estudiantes de recursos	-	1	-	3	1
Se encuentran equipos acordes con avances científicos y tecnológicos	-	1	2	1	-

<i>Aspecto</i>	<i>Def. sí</i>	<i>Prob. Sí</i>	<i>Def. No</i>	<i>Prob. No</i>	<i>Indeciso</i>
Existe un adecuado plan de reposición	-	1	3	-	-
Son los equipos de calidad	-	-	2	2	-
Favorecen los recursos físicos el proceso educativo	4	-	-	-	-
Son suficientes los recursos financieros	-	2	2	-	-
Es adecuado el patrón de distribución de recursos financieros	-	-	4	-	-
Existe control efectivo de fondos	-	-	4	-	-
Corresponden inversiones de Ley 13 a necesidades	1	2	1	-	-
Participan en aprobación, discusión de presupuesto	-	4	-	-	-
Las inversiones están orientadas hacia el mejor aumento de la calidad	-	2	2	-	-

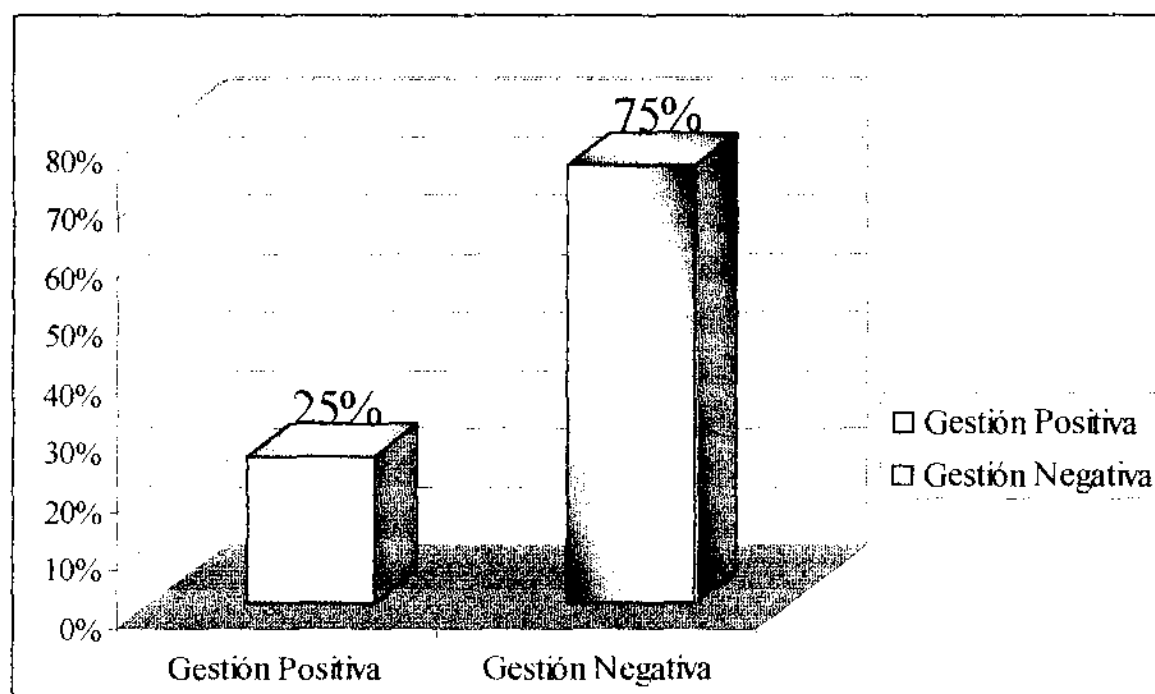
Análisis de resultados

Al analizar el ítem se observó lo siguiente de los 27 aspectos estudiados 2 están desarrollándose en forma satisfactoria o positiva

Los laboratorios ítem el mobiliario y equipo adecuados a la modalidad	75%
Los recursos físicos favorecen el proceso educativo	75%
Los demás aspectos 25 fueron considerados por las madres y padres de familia como insatisfactorios o negativos	
Los planteles no cuentan con suficiente personal	75%
La dirección no demuestra interés por desarrollo profesional del personal	50%
No existe correspondencia entre personal administrativo que poseen los centros y el que se requiere	75%
No existe seguridad necesaria	50%
Los padres no participan en toma de decisiones	75%
Las relaciones no son óptimas	100%
Los canales de comunicación no son efectivos	75%
Las instituciones no cuentan con suficientes aulas y laboratorios	100%
Los laboratorios y aulas no están debidamente acondicionados	50%
Las instituciones no cuentan con la cantidad de equipos necesarios	75%
Los equipos y mobiliarios no se encuentran debidamente colocados	50%
La ubicación de los planteles no es adecuada	75%
No reúnen los centros educativos condiciones de espacio, higiene	100%

La biblioteca no cuenta con espacio, equipos, recursos	75%
Los equipos y mobiliario no se encuentra en buen estado	75%
No hacen buen uso de los recursos los estudiantes	75%
Los equipos no están acordes con avances científicos y tecnológicos	75%
No existe un plan adecuado de reposición de recursos	75%
Los equipos no son de calidad	50%
Los recursos financieros no son suficientes	50%
El patrón de distribución de fondos no es adecuado	100%
No existe control efectivo de los fondos	100%
No corresponden inversiones de la Ley 13 con necesidades	75%
No participan padres de familia en aprobación y discusión de presupuesto	100%
Las inversiones no están orientadas hacia el mejoramiento de la calidad de la educación	50%

GRÁFICA 3
RESULTADO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS PADRES Y MADRES DE
FAMILIA QUE CONFORMAN LA JUNTA EDUCATIVA ESCOLAR CON
RELACIÓN AL ACONDICIONAMIENTO DE LABORATORIOS Y AULAS
EN COLEGIOS COMERCIALES EN ESTUDIO
1998



Fuente : La Autora

10. Análisis de los datos proporcionados por los estudiantes graduandos

10.1 Gestión de recursos físicos

Actividades de adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento de los recursos físicos y Financieros

Dentro de la acción de la gestión administrativa hay que distinguir que los estudiantes son el objeto mismo de la enseñanza, por lo que su opinión resulta de interés por el nivel de conocimientos que poseen al permanecer tres años en una institución educativa recibiendo los servicios

En el aspecto relacionado con las actividades de adquisición de recursos físicos al analizar los datos se puede observar que 79 de los estudiantes (45 6%) encuestados respondieron que el edificio escolar tiene suficientes aulas mientras que 94 (54 4%) estudiantes o sea el porcentaje más alto consideran que no son suficiente los espacios educativos para atender la población estudiantil

Este resultado muestra que no existe una planificación eficiente de los espacios educativos de acuerdo con la infraestructura, el número de docentes y la cantidad de grupos y matrícula

Al ítem acerca de si se encuentra debidamente acondicionadas las aulas, los laboratorios y los equipos, mobiliarios e instalaciones necesarias, un total de 77

estudiantes (44 5%) contestaron en forma afirmativa, el resto o sea 96 estudiantes (55 5%) lo hicieron en forma negativa

De acuerdo al criterio de los estudiantes no existen evidencias de que se hayan considerado las normas de espacio, comodidad, seguridad, iluminación, ventilación, higiene ni previsión para futuras construcciones o remodelaciones, lo que significa que se ha prestado poca importancia a este aspecto a pesar de que son condiciones imprescindibles para el desarrollo del proceso educativo

En el ítem acerca de si son suficiente la cantidad de equipos que poseen los laboratorios se pudo apreciar que un total de 42 estudiantes que representan el 24 3% respondieron en forma afirmativa, mientras que 131 estudiantes o sea el 75 7% respondieron en forma negativa

El análisis de los datos ofrecidos revela que la cantidad de equipos que poseen los laboratorios no son suficientes, por lo que se infiere que la administración de los planteles tendrá que prestar mayor atención y dotar los laboratorios con los equipos necesarios para que cada estudiante pueda desarrollar sus habilidades y destrezas, que requiere la educación actual

Al ítem sobre si se encuentra adecuadamente colocados los equipos y el mobiliario en los laboratorios un total de 103 estudiantes dieron a conocer su opinión favorable (59 5%)

En forma negativa respondieron 70 estudiantes que representan un 40 5% De los datos se deduce que los directores de las cuatro instituciones educativas, han considerado

la debida colocación del mobiliario y equipo, lo que sin duda beneficia el desarrollo de las actividades escolares

Un porcentaje de 62 4% (108) estudiantes manifestaron que la ubicación que tiene el plantel les permite desplazarse con facilidad desde sus hogares, el porcentaje restante 37 6% (65) estudiantes opinaron lo contrario

A pesar de que no se planificó la ubicación de los colegios, por parte del Ministerio de Educación los terrenos donados si se encuentran accesibles por las vías de comunicación y transportes existentes lo que facilita el desplazamiento de los estudiantes

Al ítem si tienen los planteles un ambiente favorable y las condiciones como higiene, clima, topografía, salubridad adecuada, 90 de los estudiantes (52 1%) manifestaron que las instituciones tienen todas las condiciones indispensables para el aprendizaje efectivo, sólo un 47 9% (83) estudiantes revelaron su respuesta negativa

Existe la percepción de que los administradores de la educación en estas instituciones prestan atención en este aspecto el cual condiciona de manera favorable el aprendizaje efectivo de los estudiantes al propiciar un ambiente tranquilo y agradable

En el ítem sobre si se cuenta la biblioteca con espacio, recurso didáctico, equipos y mobiliario adecuado un total de 91 estudiantes (52 6%) respondieron en forma negativa, mientras que 82 estudiantes (47 4%) revelaron su opinión contraria

La opinión de la mayoría de los estudiantes es la que la biblioteca no cuenta con el espacio, los recursos necesarios, equipos ni el mobiliario que necesita, lo que se infiere

que tendrá que brindarse mayor énfasis en la dotación de recursos, con el fin de convertir las bibliotecas en verdaderos centros para el aprendizaje significativo de los estudiantes

Al interrogar a los estudiantes acerca de si poseen los laboratorios los equipos acorde con los avances científicos y tecnológicos, un total de 115 estudiantes (66 5%) opinaron que tienen equipos que no están actualizados, que aún existen computadoras con programas que no se utilizan en las empresas que a pesar de que tiene el sistema de internet, ellos no tienen acceso a esta tecnología, tampoco cuentan las computadoras con programas especializados en mercados, publicidad, contabilidad, y la capacidad de estos equipos es muy limitado, agregan que en los laboratorios de mecanografía, las máquinas son manuales y casi todas se encuentran en mal estado Expresan de igual forma que no se ha prestado interés al mobiliario el cual no proporciona las comodidades a los estudiantes El porcentaje restante 58 (33 5%) expresó su opinión contraria

Los datos ponen en evidencia que es necesario hacer una revisión de los inventarios de recursos físicos (equipo) para determinar su utilidad y actualización, hacer la programación de nuevas adquisiciones que respondan a las necesidades y especialmente a las innovaciones y actualización del conocimiento con el fin de ofrecer a los estudiantes mayores oportunidades dentro del mundo competitivo

En el ítem en donde se investigó si los laboratorios poseen los equipos y el mobiliario adecuados al nivel y modalidad, un total de 98 (56 6%) de los estudiantes respondieron en forma afirmativa, mientras que el porcentaje restante 77 (43 4%) manifestaron lo contrario

Al interrogar a los estudiantes en relación con el estado en que se encuentran los equipos, instalación y el mobiliario, un total de 92 (53 2%) dieron a conocer que en su mayoría éstos se encuentran dañados, son muy viejos y que muchas veces no pueden realizar sus prácticas porque tienen que esperar para utilizar una máquina de otro compañero que esté en mejor condición, lo que afecta su rendimiento académico

La situación presentada por los estudiantes amerita que la administración haga un diagnóstico y planifique la reposición de nuevos equipos con el fin de que los mismos sirvan para favorecer el desarrollo de las actividades escolares. Un total de 81 (46 8%) opinó en forma positiva

En relación al horario de clases los estudiantes en un 53 2% (92) expresaron que no tienen el tiempo necesario para descansar pues los periodos de recreo son muy cortos (10 minutos) según la opinión del resto, 81 (46 8%) el tiempo de descanso es el adecuado

Los datos ofrecidos por la mayoría de los estudiantes puede servir a los administradores para que realicen los estudios que permitan hacer una evaluación del tiempo

Al ítem sobre si se aprovechan al máximo todos los recursos que posee la institución un total de 98 estudiantes (56 6%) dieron a conocer que los colegios cuentan con una gran cantidad de recursos, pero que los mismos no se encuentran a disposición para su uso, algunas veces se requiere muchos trámites burocráticos, y en otros casos los docentes no los utilizan porque las horas son muy cortas y se pierde mucho tiempo en su

consecución y traslado a las aulas. El porcentaje restante 75 estudiantes (43.4%) expresaron su opinión contraria.

Se infiere que la dirección del plantel tendrá que ofrecer un mejor servicio facilitando el uso de los recursos disponibles los cuales representan instrumentos valiosos para desarrollar el currículum comercial, preparar un centro de recursos con un personal capacitado para atender las solicitudes de docentes y estudiantes, hacer las revisiones periódicas de instalaciones para el uso eficiente de todos los recursos.

Al interrogar a los estudiantes acerca de que si se cumplen con el reglamento establecido para el uso de los laboratorios se pudo observar que un total de 83 estudiantes (47.9%) opinaron favorablemente, mientras que 90 estudiantes (52.1%) revelaron su opinión contraria.

Según el cuadro de respuestas se aprecia que la mayoría de los estudiantes no utilizan los recursos existentes de la mejor forma, en ciertos casos los estudiantes sustraen piezas o accesorios de los equipos e instalaciones, deterioran el mobiliario, y en general no cuidan los bienes afectando a otros estudiantes y a la propia institución quien se ve obligada a hacer erogaciones para dar mantenimiento, reponer piezas o accesorios y reparar los equipos, mobiliario, pintura e instalaciones.

Se infiere que los planteles tendrán que establecer correctivos, y sancionar con más rigor a los estudiantes que se dedican a causar daños a los bienes patrimoniales del Estado.

En atención al ítem sobre la seguridad, el mayor porcentaje de estudiantes estima que el plantel no la ofrece 115 (66 5%) afirman que no se ha considerado tampoco el aspecto de la comodidad (existen sillas del mismo tamaño, brazos iguales etc, el porcentaje restante 58 (33 5%) consideró lo contrario

Se deduce que los planteles tendrán que estructurar un plan preventivo de seguridad, contra accidentes, desastres, contar con aulas de enfermería, primeros auxilios, brigadas de socorro, botiquines y un plan estratégico de desalojo tendiente a garantizar la vida del personal, así como la planificación del mobiliario escolar atendiendo recomendaciones de un equipo conformado por educadores, arquitectos, diseñadores y fabricantes de mobiliario y equipo didáctico

En el ítem acerca si se considera que el mantenimiento que se da a la infraestructura, equipos, mobiliario e instalaciones es efectivo un total de 96 estudiantes (55 5%) manifestaron que no es efectivo, porque en su gran mayoría los equipos permanecen dañados, y el mobiliario está deteriorado El porcentaje restante 77 estudiantes (44 5%) opinaron lo contrario

Los datos reflejan que la administración tendrá que ofrecer un plan de mantenimiento preventivo para los recursos físicos, determinar la calidad, tiempo de uso, plan de reposición, cantidad de usuarios, turnos en que son utilizados, para ofrecer un eficiente servicio a los usuarios

En los datos recopilados relacionados con el ítem si es efectivo el plan de reposición de mobiliario y equipo, un total de 98 estudiantes (56.6%) manifestaron su respuesta negativa, el porcentaje restante 46.9% (75) opinó lo contrario

El resultado de los datos evidencia que se requiere la implementación de un plan de reposición de acuerdo con las necesidades con el fin de dotar las instituciones con los recursos y lograr los objetivos del proceso educativo

Al interrogar los estudiantes acerca de si consideran que ellos contribuyen de manera positiva al mantenimiento de los recursos se pudo observar que 106 indicaron su respuesta afirmativa (56%) el porcentaje restante (44%) o sea 67 estudiantes opinaron lo contrario

Como se observa en el cuadro de las respuestas según la opinión de los estudiantes ellos si contribuyen al mantenimiento, sin embargo en los registros de los boletas que se llevan en los planteles aparecen registros de faltas cometidas por no cuidar, utilizar en forma inadecuada los recursos, deteriorar, dañar y sustraer los bienes de la institución. Esto refleja sin duda el poco sentido de pertenencia que tienen los estudiantes

En el análisis del ítem relacionado con el grado de interés que demuestra la dirección del plantel por ofrecer una educación de calidad se aprecia que 122 estudiantes (70.5%) opinó en forma favorable, mientras que 51 estudiantes (29.5%) señalaron lo contrario

Los estudiantes tienen la percepción que existe un grado aceptable de interés de parte de la dirección de los planteles, por ofrecer una educación de calidad Sin embargo las instituciones todavía no han logrado los niveles óptimos por lo que tendrá que continuar aunando esfuerzos para lograrlo

En el análisis del ítem acerca de si se considera que los recursos físicos favorecen el proceso educativo y contribuyen al desarrollo positivo del currículum, de acuerdo con el criterio de los estudiantes éstos afirman que en efecto sí les beneficia y a la vez desarrolla habilidades y destreza y conocimientos, así lo confirman un total de 164 (94 7%) mientras que opinaron lo contrario 5 3% Se infiere que los directores tendrán que hacer un diagnóstico y reforzar el uso adecuado para convertirlos en verdaderos instrumentos de apoyo a la labor docente

Al interrogar a los estudiantes acerca de si considera que los fondos económicos que recibe las instituciones educativas son suficiente para atender a la población estudiantil un total de 90 (52%) consideran que sí son suficiente, pero que éstos no se invierten en forma adecuada, el total restante 83 (48%) expresó su opinión contraria

De acuerdo al criterio de los estudiantes se requiere que las inversiones se orienten realmente hacia las necesidades más urgentes y que sea con el fin de mejorar la educación comercial y no en inversiones de otro tipo como arreglo de oficinas compra de automóviles y otros gastos no prioritarios

Al ítem si está de acuerdo en pagar cuotas por las clases de informática establecido en los planteles

Se aprecia claramente que la totalidad de los estudiantes coinciden que no tienen porqué pagar por estas clases, porque la educación es gratuita, sin embargo a ellos se les cobra por el servicio educativo. Esto evidencia la urgente necesidad de dotar las instituciones de equipos mobiliarios, e infraestructuras que permitan ofrecer los conocimientos de las computadoras como un recurso valioso para el aprendizaje en todos los niveles y modalidades del sistema en forma gratuita como lo señala la Ley Orgánica de Educación.

Análisis de resultados

En el cuadro se puede observar que de los 21 aspectos sobre la gestión de los recursos físicos y financieros, los estudiantes consideraron dos dentro de los parámetros satisfactorios o positivos. El grado de interés que demuestra la dirección de los planteles por ofrecer una educación de calidad 70.5%.

Los recursos físicos favorecen el proceso educativo y contribuyen al desarrollo del currículo comercial 94.7%.

Los aspectos considerados insatisfactorios o negativos de acuerdo al criterio de los estudiantes fueron:

No cuentan con aulas y laboratorios	54.4%
Las aulas y laboratorios no están acondicionadas	55.5%
Los equipos no son suficientes	75.7%
Los equipos y mobiliarios no se encuentran adecuadamente colocados	40.5%

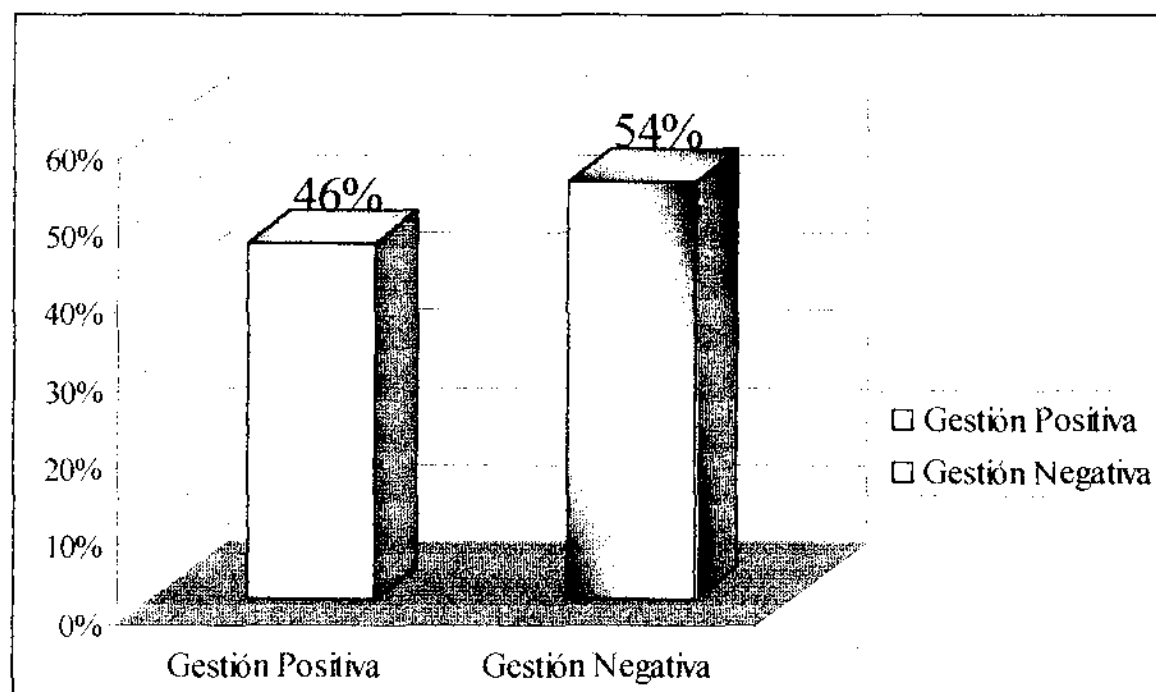
La ubicación que tiene el plantel es adecuada	37 6%
Los planteles no reúnen condiciones ni ambiente favorable	47 9%
La biblioteca no cuenta con espacio, recursos, equipos	47 4%
Los laboratorios no poseen equipos y mobiliarios adecuados a nivel y modalidad	43 4%
Los laboratorios no poseen los equipos acordes con avances científicos y tecnológicos	66 5%
El estado en que se encuentran los equipos, instalaciones, mobiliario no es adecuado	56 6%
El tiempo dedicado al descanso no es adecuado	53 2%
No se aprovechan al máximo los recursos	56 6%
Los estudiantes no cumplen con el reglamento establecido	52 1%
No existe la seguridad necesaria	66 5%
El mantenimiento no es adecuado	55 5%
El plan de reposición de recursos no es efectivo	56 6%
No contribuyen los estudiantes al mantenimiento de recursos	44%
Los fondos económicos no se invierten adecuadamente	52%
No están de acuerdo con pagar cuotas por clases de informática	100%

CUADRO XIV. Resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes graduandos de Bachillerato Comercial en el Consejo Educativo Regional de Chiriquí: año 1998

Aspecto	Def. SI	Prob. SI	Def. No	Prob. No	Indeciso
Actividades de Adquisición de Recursos Físicos					
Tienen los edificios escolares suficientes aulas	40	39	48	43	3
Están acondicionadas las aulas y laboratorios	38	39	57	35	4
Son suficientes la cantidad de equipos	27	15	83	40	8
Se encuentran los equipos debidamente colocados	61	42	36	26	8
Tienen los planteles una ubicación adecuada	71	37	41	17	7
Tienen los planteles un ambiente favorable	35	55	51	22	10
Cuenta la biblioteca con espacios, mobiliario, recursos y equipos	47	44	60	16	6
Actividades de adecuación y optimización de recursos físicos					
Poseen los laboratorios los equipos acordes con avances científicos y tecnológicos	35	23	90	25	-
Equipos y mobiliarios adecuados a nivel y modalidad	38	60	45	29	1
Se encuentran los equipos y mobiliarios en buen estado	48	44	45	28	8
Se consideró en el horario períodos de descansos	53	28	53	39	-
Se aprovechan al máximo los recursos	47	28	39	38	21
Cumplen los estudiantes con reglamentos de uso en laboratorios	56	27	52	38	-
Ofrece seguridad el plantel	16	42	50	49	16
Se da el mantenimiento adecuado	37	40	40	43	13

Es efectivo el plan de reposición	40	35	49	39	10
Contribuyen los estudiantes al mantenimiento	90	16	47	18	2
Demuestra interés la administración por ofrecer educación de calidad	79	43	39	10	2
Adquisición y optimización de recursos financieros					
Favorecen los recursos físicos el proceso educativo	78	86	3	5	1
Reciben los planteles los fondos suficientes	48	42	50	30	3
Estás de acuerdo en pagar cuota por clases de informática	-	-	152	21	-

GRÁFICA 4
RESULTADO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES ACERCA
DEL ITEMS ¿ TIENEN LOS EDIFICIOS ESCOLARES SUFICIENTES AULAS ?
EN COLEGIOS COMERCIALES EN ESTUDIO
1998



Fuente : La Autora

11. Análisis de los datos proporcionados por los docentes

El sector docente representa un órgano idóneo y conocedor de las cuestiones que afectan las instituciones educativas y que por ende inciden de manera directa en el proceso educativo, es por esta razón que las consideraciones emitidas tienen especial importancia en la gestión administrativa

11.1 Gestión de recursos humanos

Adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento de los recursos humanos

El cuadro de resultado muestra que un 60% de los docentes encuestados consideran que la cantidad de personal, que tienen las instituciones educativas, no son suficientes para atender las funciones, mientras que el 40% respondió en forma afirmativa. En este aspecto se aprecia que existe un déficit de personal directivo, docente y administrativo, a pesar de que los directores al culminar el periodo escolar envían la organización con las vacantes, producidas por jubilaciones, traslados, defunciones, licencias y renuncias. Éstas no son atendidas por falta de presupuesto.

La información relacionada con la colocación del personal administrativo en los diversos puestos evidencia según la opinión del 60% de los docentes que es efectiva, mientras que el 40% indicaron que la colocación no responde a las necesidades. En los puestos administrativos son colocados funcionarios sin hacer un diagnóstico de los cargos para asignar a los más idóneos.

En la técnica que utilizan los directores para adjudicar las diversas cátedras a docentes, el mayor porcentaje (53.3%) consideran que no es efectiva. Estos datos demuestran que no se efectúa un estudio de los títulos académicos que tienen los

docentes, ni se atiende el informe del analista de la Dirección de Personal, en donde se designa las asignaturas afines que puede dar un docente, mientras que el 46.6% opinó lo contrario. Los directores de los colegios se ven obligados en algunos casos a aceptar nombramientos de cátedras que no han solicitado y que se producen por favoritismo políticos. Cuando estos nombramientos se dan las personas (docentes o administrativos) tienen que ser ubicadas en cátedras o posiciones diferentes a la de su especialidad o asignar funciones administrativas.

En el ítem sobre la evaluación del desempeño de las funciones un 80% de los docentes certifican que su labor es eficiente. Mientras que el 20% restante opinó que no se puede continuar evaluando de la misma forma como se hace en la actualidad. Afirman que se requieren criterios o evidencias con que puedan comprobar el desempeño. Estas evidencias las puede determinar la supervisión del área comercial y los propios directores. Esta práctica al finalizar el año escolar coincide generalmente en que todos los docentes realizan una labor satisfactoria, lo que provoca disgustos a los docentes que se esfuerzan cada día por un desempeño de calidad.

Se infiere por los resultados que el Ministerio de Educación tendrá que modificar el actual sistema por uno que sea científico y confiable. En relación a la evaluación del desempeño de las funciones por parte de los administrativos según los docentes, ésta en un 90% es deficiente, porque no están preparados académicamente para realizar el trabajo es muy poco el esfuerzo que realizan para superarse para desempeñar una labor con eficiencia.

Según se aprecia con claridad, los docentes consideran que la formación

profesional de ellos es buena, lo reflejan los datos suministrados cuando el 70% lo afirman. Sólo un 30% admiten que ésta no lo es, pero en cuanto al personal administrativo un 90% sugirió que deben realizarse los nombramientos basados en la formación profesional y méritos y que luego de ser nombrados se debe continuar el perfeccionamiento, capacitación en la tarea que van a desarrollar.

El cuadro de datos acerca de si las características de cada cargo están claramente definidas, un 53.3% admiten que los cargos directivos y docentes sí están muy bien definidos, mientras que el 46.7% consideró lo contrario. Sin embargo, en relación con las características de los puestos administrativos no existe ningún manual que las contemple.

Con relación al actual proceso de reclutamiento, selección y nombramiento 46.7% de los docentes encuestados dieron a conocer que puede considerarse efectivo para este sector al igual que para los directivos. Difieren en el proceso que se utiliza, para el personal administrativo. En este sentido dieron a conocer que los funcionarios administrativos no son reclutados, sus nombramientos obedecen a amiguismos o favoritismos políticos, al ser nombrados sin méritos, ni créditos, su desempeño no es efectivo. El porcentaje que ofreció esta opinión está representada por un 53.3%.

Las cifras estadísticas sobre si los funcionarios directivos, administrativos y docentes conocen sus funciones, un 83.3% consideró que el sector directivo y docentes conocen claramente sus funciones. El 16.7% opinó que no las conocen refiriéndose al sector administrativo). Se infiere que los directores tendrán que contemplar la preparación de un manual con las funciones que deben desempeñar los funcionarios administrativos.

Al ítem sobre el actual sistema de evaluación que es utilizado para los recursos humanos, el 70% expresó su respuesta dentro de los criterios definitivamente no, probablemente no e indeciso El 30% indicaron que este sistema es efectivo Se infiere que el Ministerio de Educación tendrá que diseñar y aplicar un instrumento más confiable y científico

En el cuadro de datos se puede apreciar que el 56 7% de los docentes estimó que no existe correspondencia entre el personal que actualmente poseen las instituciones educativas y el que realmente se necesita La muestra del 43 3% considera lo contrario El porcentaje mayor admite que hay una situación especial que amerita un estudio para hacer que los recursos sean nombrados de acuerdo con las necesidades de las instituciones escolares, tomando en consideración los perfiles, ya que éstos constituyen un requisito indispensable para la selección de los funcionarios más idóneos

De acuerdo al criterio de los docentes el 43 3% contestaron que el programa de entrenamiento, capacitación no es efectivo sin embargo el 56 7% dieron su opinión contraria Se reafirma que la opinión de los docentes que es responsabilidad del Ministerio y de los propios docentes, buscar la superación profesional, conocer nuevos métodos, renovar el conocimiento, porque de su preparación profesional dependerá la calidad de la educación que espera lograr

Un 20% de los sujetos encuestados contestaron que la estrategia de motivación que utilizan los actuales directores es adecuada El otro 80% interrogados expresó su respuesta negativa

Se infiere que los directores tendrán que cambiar su actuación con los recursos para que éstos puedan entrar en acción, especialmente encontrar las necesidades de los subalternos y ayudarlos a superarlas para que sientan satisfacción.

El 86.7% de los docentes estiman que la actual escala de salarios no les satisface. Ellos afirman que no se sienten recompensados por el trabajo que realizan. Sólo el 13.3% ofreció su respuesta contraria. Los datos revelan que es importante la relación que existe entre la clasificación del puesto, por lo que será aconsejable hacer un estudio de la actual escala de salarios que reciben los funcionarios en el sector educativo oficial.

Se observó que los sujetos en un 40% consideran que existe un ambiente favorable para el desarrollo de las labores educativas. El porcentaje mayor representado por el 60% dieron a conocer que el ambiente no es el adecuado. Un aspecto de especial interés es el promover un ambiente favorable en donde se pueda realizar el acto pedagógico y desarrollen relaciones humanas, por lo que los directores tendrán que determinar los factores internos o externos, identificar los aspectos del comportamiento humano para conducir la institución hacia el proceso de mejoramiento de la calidad y de la productividad.

La opinión de los docentes en relación al interés que demuestran los directores por las necesidades del personal un 33.3% respondió que éste es positivo. Un 66.7% expresaron su opinión contraria. Estos datos indican que según la mayoría de los docentes el nivel de preocupación e interés de los directores, hacia el personal es bajo por lo que la situación provoca una de las barreras al impedir el progreso de las relaciones humanas.

En el aspecto contemplado dentro de la encuesta acerca de la seguridad que tiene

el personal, respondió afirmativamente en un 43 3%. El 56 7% de los docentes indicó que ésta no existe

Los datos revelan que será necesario que la administración tenga en cuenta un programa de seguridad con el propósito de preparar al personal para casos de desastres o accidentes naturales o laborales, así como la creación de un ambiente sano caracterizado por una buena ventilación, alumbrado, agua, servicios sanitarios en correcto funcionamiento, servicio de enfermería, todo lo que procura una seguridad y satisfacción de los usuarios

El 43 3% de los docentes encuestados coincidieron que el grado de participación en la toma de decisiones es satisfactoria, mientras que el 56 7% opinó que esta, participación de los docentes es poco significativa

Una de las políticas utilizadas por los directores es la toma de decisiones en forma unilateral, por lo que se nota una dirección con poca participación y consulta. La situación demuestra que será necesario un cambio de estrategia para animar a la gente a dirigir sus energías creadoras hacia los objetivos de la institución dándole voz en las decisiones que les afectan y suministrando oportunidades importantes para la satisfacción de las necesidades sociales y de la institución

De acuerdo a la opinión expresada por los docentes el 36 7% consideran que las relaciones interpersonales son buenas. Sin embargo, el 63 3% expresaron que éstas son insatisfactorias. En atención a este aspecto se deduce que la naturaleza del trabajo educativo exige un contacto constante con las personas y que el éxito de la labor dependerá precisamente de ese manejo de las relaciones humanas

Se aprecia que los docentes estimaron que la comunicación es eficaz en un 36 7%, el 63 3% consideró lo contrario. El cuadro de respuesta indica que este aspecto de singular importancia en las instituciones debe ser modificado, ya que las comunicaciones son la base del equipo de trabajo por lo que se deben utilizar métodos efectivos para asegurar que se emitan y reciban informaciones para la toma de decisiones.

11.2 Gestión de recursos físicos

Adquisición, adecuación, optimización y ,mantenimiento de los recursos físicos

En cuanto a la cantidad de aulas y laboratorios la opinión de los docentes en un 33 3% consideró que éstos son suficientes para atender a la población, mientras que el 66 7% de los docentes encuestados manifestaron que las instituciones no poseen los espacios educativos y complementarios que se requieren. Este aspecto revela una situación en la que no se ha planificado la cantidad de docentes de acuerdo con la matrícula y la capacidad física de la infraestructura, en la organización escolar. Los directores por mantener la cantidad de docentes nombrados tienen que aceptar los estudiantes, aunque no cuente con las aulas para atenderlos, (grupos deambulantes).

En atención a si es suficiente la cantidad de equipos que poseen los laboratorios, los docentes indicaron que en un 56 7% no se hacen las inversiones que se requieren en relación con la adquisición de los equipos, mobiliarios y otros recursos necesarios, para que cada estudiante pueda desarrollar habilidades y destrezas necesarias en el área comercial y lograr los niveles de eficiencia que requiere la educación actual.

Solamente un 43 3% ofreció su opinión contraria.

El 53 3% de la muestra indicó que el mobiliario y equipo se encuentran colocados adecuadamente, mientras que el 46 7% opinó lo contrario. De lo expuesto se deduce que en este aspecto se ha prestado atención lo que facilita a docentes y estudiantes el desarrollo normal de las actividades escolares.

El análisis de los datos suministrados por los docentes revela que el 46 7% estima que la ubicación que tienen los planteles permite a los estudiantes desplazarse con facilidad desde sus residencias. Un 53 3% indicó su respuesta en forma negativa.

De los resultados de la encuesta se puede sustentar que es importante que al seleccionar la ubicación de los planteles se haga estratégicamente de manera que se asegure el acceso fácil de los estudiantes y docentes (así como medios de transporte comerciales disponibles, normas de cuidado del entorno y normas sanitarias deseables) instalaciones eficientes y otros aspectos que deben ser considerados).

El cuadro de respuesta acerca de si reúnen las infraestructuras de los planteles educativos las condiciones que se requieren para el desarrollo de las actividades escolares un 40% coincidió en forma afirmativa, mientras que el 60% dieron a conocer lo contrario. Se infiere que por los datos ofrecidos que este aspecto no ha sido programado ni ejecutado en los planteles, no existen evidencias de las normas de espacios, sistemas estructural confiable y duradero, accesos, seguridad, áreas complementarias, ventilación acústica, iluminación, ambiente visual, comunicación, previsión para futuras construcciones y otros aspectos de gran importancia en las construcciones.

Al analizar el ítem relacionado con los recursos didácticos, mobiliario y equipo con que cuenta la biblioteca un 16 7% coincidió que si los posee. Un 83 3% dieron a

conocer su respuesta negativa. La opinión de la mayoría de los docentes afirma que los recursos para la biblioteca no son debidamente planificados a pesar de que son instrumentos valiosos para desarrollar el currículo, se infiere que tendrá que prestarse mayor interés a la dotación de equipos, mobiliario y recursos didácticos a las bibliotecas, con el fin de convertir este centro en verdaderos recursos para el aprendizaje.

En atención a si está la biblioteca actualizada con el recurso didáctico y otros equipos necesarios, el 40% dio su respuesta afirmativa. El 60% indicaron su respuesta contraria.

En opinión de los docentes amenta un mayor esfuerzo en la dotación de recursos didácticos actualizados para que los usuarios tengan acceso a las innovaciones y actualicen el conocimiento, el cual está justificado por la creciente modernización y excelencia que exige la época.

De acuerdo con la opinión de los docentes un 43.3% estima que los laboratorios y aulas poseen el equipo y mobiliarios adecuado al nivel y a la modalidad, sin embargo el 56.7% consideró lo contrario. Según se aprecia aún existen en los planteles equipos que han sido reemplazados por la nueva tecnología en las empresas comerciales en donde los estudiantes graduandos realizan su práctica supervisada, situándoles en desventaja frente a otros recursos humanos con mayores habilidades y experiencia. Al igual que el equipo, el mobiliario no ha sido considerado tomando en cuenta comodidad, especificaciones de acuerdo a peso, estatura y facilidad para desarrollar actividad escolar.

Se puede observar en el ítem sobre si en el horario de los estudiantes se consideró los períodos de descanso, un 46.7% de los docentes respondió afirmativamente, el 53.3%

manifestó lo contrario

En este aspecto se puede notar que en los horarios no se ha contemplado los descansos necesarios por la exagerada carga de asignaturas que contemplan los planes de estudios vigentes por lo que se infiere que se hace necesaria la revisión y ajuste de los mismos

En el ítem que plantea si se aprovechan al máximo los recursos existentes, el 43.3% dieron a conocer su respuesta afirmativa el 56.7% opinó lo contrario. Todo parece indicar de acuerdo con las respuestas de los docentes, que a pesar de que existen algunos recursos físicos en los planteles éstos resultan subutilizados porque

- a No se encuentran disponibles en un centro de recursos en donde se facilite su uso
- b Las instalaciones eléctricas en su gran mayoría se encuentran deficientes
- c El poco mantenimiento que se les da
- d El escaso personal para atender las solicitudes y llevar un calendario de uso y tiempo
- e La falta de capacitación del personal administrativo y docente en el uso, y mantenimiento y cuidado de los equipos

El aspecto sobre si se cumplen los estudiantes con el reglamento de uso de laboratorios se observó que un 53.3% respondieron afirmativamente, mientras que el otro 46.7% dieron a conocer su opinión negativa

El cuadro muestra que se requiere que en las aulas especializadas se utilice un reglamento, el cual debe estar contemplado en un manual y que el mismo se divulgue con el fin de que asegure el adecuado uso de los equipos, mobiliarios y demás recursos, es

importante que se lleve un registro del aprovechamiento de los recursos en el desarrollo del currículo

Los datos recopilados muestran que el ítem sobre si se hacen buen uso los estudiantes de los recursos, se puede observar que un 50% respondió afirmativamente mientras que el otro 50% opinó lo contrario. El cuadro de respuesta revela que es necesario que la administración y los docentes desde el inicio del año escolar den a conocer el reglamento de uso de los laboratorios y lo hagan cumplir con el propósito de optimizar su utilización.

El cuadro de respuesta revela que en el ítem sobre si se encuentran los equipos acordes con los adelantos científicos y tecnológicos, se aprecia que el 80% ubicaron su respuesta dentro de los criterios definitivamente no, probablemente no, e indeciso. Sólo el 20% opinó lo contrario. Todo parece indicar que la mayoría de los docentes consideran que

- 1 Los equipos como máquinas de escribir manual deben ser reemplazados por computadoras
- 2 Las computadoras deben tener programas en las últimas versiones y de la especialidad comercial (contabilidad, publicidad, mercado y otros)
- 3 Los laboratorios de la especialidad deben estar dotados de equipos tecnológicos como los utilizados en las empresas comerciales con el fin de familiarizar al estudiante con los mismos y ofrecer las habilidades y destrezas para el mundo competitivo (fax, fotocopadoras, cajas de registros computarizadas, sistemas de comunicación, registradoras de cheques), por lo que se infiere que los directores

tendrán que orientar las inversiones en la dotación de estos equipos, si en realidad desea mejorar la calidad de la educación

Con relación a la seguridad que brindan los planteles a los usuarios un 63.3% ofrecieron su opinión favorable, sin embargo el 36.7% expresaron su opinión negativa

Se infiere que la seguridad es un factor al cual han dado importancia los directores. Los centros educativos en estudio realizan prácticas de desalojo para casos de contingencias con el fin de salvaguardar al personal.

El análisis de los datos ofrecidos acerca de si se da el adecuado mantenimiento a la infraestructura, equipos, mobiliario e instalaciones, un 56.7% de los docentes ofrecieron su respuesta afirmativa mientras que el 43.3% expresaron su opinión en forma negativa. Este cuadro refleja con claridad lo siguiente:

1. No existe en los planteles un registro en donde se determine el tiempo de uso de los equipos, mobiliarios y recursos.
2. La cantidad de usuarios.
3. El valor real del bien calculado por la fecha de adquisición y la depreciación del mismo.
4. La calidad del bien o recurso.
5. El detalle del plan de mantenimiento correctivo y preventivo.
6. No está claro el compromiso de las casas comerciales en el mantenimiento que se debe dar a los recursos, el costo, la clase de mantenimiento (preventivo o correctivo), las condiciones de los recursos, y garantía del servicio.

Se infiere por lo tanto, que los directores tendrán que modificar su actual estrategia

en este aspecto para que los recursos cumplan con la función como instrumentos de apoyo al desarrollo del currículo

En el ítem sobre si el plan de reposición utilizado es efectivo, el 50% de los docentes ofreció su respuesta afirmativa, mientras que el porcentaje restante opinó lo contrario. Por el cuadro de respuestas se deduce que

- 1 No existe un plan efectivo de reposición de equipos, mobiliarios y otros recursos
- 2 Los directores invierten grandes sumas de dinero para corregir fallas en los equipos y mobiliarios sin que su decisión esté apoyada en bases científicas y confiables acerca de si es conveniente o no realizar la inversión o reponer el recurso
- 3 No se realizan investigaciones que determinen si el recurso está desfasado u obsoleto

Al observar el cuadro de respuestas en el ítem sobre si contribuyen los estudiantes de manera positiva el mantenimiento de los recursos se aprecia que el 30% expresó su opinión afirmativa, mientras que el 70% de los sujetos expresó su opinión negativa

Esta información evidencia la urgente necesidad de que los usuarios (docentes, estudiantes y todo el personal) asuman el compromiso activo de vigilar, controlar, utilizar y mantener los equipos, mobiliario y demás recursos existentes, con honestidad porque se trata del manejo de los bienes del Estado, y porque su propietario es una abstracción hecha de la realidad social, pero que tiene existencia y experiencia que se manifiesta en leyes y cuenta con mecanismos para aplicarla y para hacerla cumplir

De los 30 sujetos encuestados en el sector docente, se aprecia que el 63.3% consideran que los directores demuestran definitivamente o probablemente poco interés

en el mejoramiento de la calidad de la educación, sólo el 36 7% admiten lo contrario

Existe una percepción de que los esfuerzos realizados no responden en términos satisfactorios a los desafíos y calidad educativa, por lo que les corresponde a todos los actores sociales asumir su responsabilidad para poder alcanzar la eficacia, eficiencia y efectividad en el proceso educativo

En el ítem sobre si los recursos físicos favorecen el desarrollo del currículum

Un 96 7% ubicó su respuesta dentro de los criterios definitivamente si y probablemente sí, sólo un porcentaje del 3 3% opinó lo contrario

El comportamiento de las respuestas pone de manifiesto el creciente apoyo que tienen los recursos en el desarrollo del currículo, por lo que se requiere dar especial atención a los mismos, con el fin de lograr los fines y propósitos del servicio educativo

11.3 Gestión de recursos financieros

Adquisición – Adaptación y optimización de recursos financieros

En cuanto a si considera que los fondos económicos que reciben las instituciones educativas son suficientes para atender las necesidades de la institución, la totalidad de los encuestados indicó que no alcanzan para atender las necesidades básicas de la población estudiantil

Se infiere que se debe realizar un estudio para determinar si los fondos que reciben las instituciones escolares están siendo bien invertidos o administrados, por lo que tendría que examinarse también el sistema educativo desde el punto de vista de su eficiencia. Además existe una percepción por parte de los docentes de que

- 1 Los directores determinan en forma unilateral las necesidades de las instituciones
- 2 A pesar de que existe una Junta Educativa Institucional ésta no participa de la aprobación del presupuesto
- 3 Se ejecutan construcciones, reparaciones, proyectos y compras que no responden a las necesidades urgentes de los planteles especialmente en la estética de oficinas administrativas, cercas, instalación de alarmas, puertas de vidrio y otras inversiones no didácticas

El ítem que plantea si el patrón de distribución de los recursos financieros es el más adecuado. Se observa que el patrón de distribución de los fondos hasta 1998 respondía al presupuesto solicitado y aprobado por la Dirección Administrativa de acuerdo a objeto de gasto

- 1 Servicios no personales
- 2 Mantenimiento y reparaciones
- 3 Materiales y suministros
- 4 Maquinaria y equipos
- 5 Bienestar Estudiantil

A partir del período 1999, los directores pueden hacer uso de los fondos provenientes de la Ley 13 e invertirlos según las necesidades de la institución sin un límite determinado para un renglón de gastos, se infiere entonces, que con la aprobación del presupuesto por parte de la Junta Escolar, se hará una mejor distribución de los fondos

Al observar el cuadro de respuesta ofrecido por los docentes encuestados acerca de la estrategia utilizada para la selección de proveedores se puede apreciar que el 50% de los sujetos expresó su respuesta negativa, mientras que el porcentaje restante opinó lo contrario. Se deduce de los datos que la forma que utilizan los directores para seleccionar a los proveedores no es la más conveniente para la institución porque

- a Las compras se efectúan en base a las ofertas que ofrecen las casas comerciales, y en algunas ocasiones no se evalúa la calidad del producto, especificaciones, condiciones, y la garantía del servicio lo que repercute sin duda en el funcionamiento y optimización de los recursos

En el ítem relacionado con la metodología que utiliza la Contraloría General de la República

Se aprecia que el porcentaje más alto (83.3%) corresponde a los docentes que consideran que la Contraloría ni la Dirección Administrativa del Ministerio de Educación, fiscalizan los fondos de las instituciones escolares en forma efectiva. Solamente el 16.7% de los sujetos encuestados opinó lo contrario.

Los docentes tienen la percepción que se requieren otros mecanismos que puedan determinar si la gestión financiera que realizan los directores va orientada hacia los objetivos institucionales y al mejoramiento de la calidad de la educación comercial.

CUADRO XV Cont. Resumen de respuestas ofrecidas por los docentes que laboran en las instituciones Educativas Comerciales en el Consejo Educativo Regional de Chiriquí, sobre adecuación y optimización de los Recursos Humanos. 1998

Aspecto	Totales	%	Def. sí	Prob. Sí	Def. no	Prob. No	Indeciso
Correspondencia del personal nombrado y el que poseen las instituciones	30	100	4	13	6	5	2
Programa de capacitación, entrenamiento	30	100	5	8	9	6	2
Procedimiento de selección de docentes	30	100	6	10	8	5	1
Plan de incentivos	30	100	1	5	15	8	1
Estrategia de motivación	30	100	2	4	16	7	1
Escala de sueldos pagados	30	100	-	4	18	5	3
Ambiente para el desarrollo de labores	30	100	2	10	10	7	1

CUADRO XV. Resumen de respuestas ofrecidas por los docentes que laboran en las instituciones comerciales en el Consejo Regional de Chiriquí, sobre actividades de adquisición de Recursos Humanos. 1998

Aspecto	Totales	%	Def. sí	Prob. Sí	Def. no	Prob. No	Indeciso
Cantidad de personal en las instituciones	30	100	5	7	11	6	1
Colocación del personal en sus puestos	30	100	5	13	3	7	2
Técnica para adjudicar cátedras	30	100	4	10	7	6	3
Evaluación del desempeño del personal	30	100	6	18	4	2	-
Formación profesional del personal	30	100	4	17	4	3	2
Características de cada cargo	30	100	6	10	6	7	1
Sistema actual de reclutamiento	30	100	3	11	7	6	3
Procedimiento utilizado para selección y nombramiento	30	100	-	11	12	7	-
Funciones de cada cargo	30	100	10	15	-	5	-
Bases científicas de la evaluación	30	100	1	8	12	8	1

Cuadro XV Cont. Resumen de respuestas ofrecidas por los docentes que laboran en las instituciones comerciales en el Consejo Educativo Regional de Chiriquí, sobre actividades de mantenimiento de los Recursos Humanos. 1998

Aspecto	Totales	%	Def. sí	Prob. Sí	Def. no	Prob. No	Indeciso
Grado de interés por la Dirección por desarrollo humano	30	100	5	7	9	6	3
Demuestra interés por necesidades del personal	30	100	2	8	16	4	-
Seguridad para el personal	30	100	3	10	8	8	1
Grado de participación en toma de decisiones	30	100	7	3	14	6	-
Relaciones interpersonales	30	100	1	10	8	10	1
Sistema de comunicación	30	100	1	10	11	8	-

Cuadro XV Cont. Resumen de respuestas ofrecidas por los docentes que laboran en las instituciones comerciales en el Consejo Educativo Regional de Chiriquí, sobre adquisición de Recursos Físicos y Materiales. 1998

Aspecto	Totales	%	Def. sí	Prob. Sí	Def. no	Prob. No	Indeciso
Tiene suficientes aulas y laboratorios	30	100	2	8	15	5	-
Se encuentran debidamente acondicionadas	30	100	2	11	12	5	-
Es suficiente la cantidad de equipo	30	100	2	9	12	7	-
Colocación que tienen equipos, mobiliario	30	100	4	12	9	4	1
Ubicación de planteles	30	100	1	13	7	8	1
Condiciones de infraestructura, aulas	30	100	2	10	13	5	-
Cuenta la biblioteca con espacio, recursos y materiales didácticos	30	100	1	4	21	4	-

Cuadro XV. Cont. Resumen de respuestas ofrecidas por los docentes que laboran en las instituciones comerciales en el Consejo Educativo Regional de Chiriquí, sobre adecuación y optimización de Recursos Físicos y Materiales. 1998

Aspecto	Totales	%	Def. sí	Prob. Sí	Def. no	Prob. No	Indeciso
Se encuentra la biblioteca actualizada	30	100	2	10	12	6	-
Poseen laboratorios equipos y mobiliario adecuados a modalidad y nivel	30	100	2	11	11	6	-
Se encuentran los equipos en buen estado	30	100	-	14	10	6	-
Se consideró periodos de descanso	30	100	4	10	12	4	-
Se aprovechan al máximo los recursos	30	100	7	6	10	7	-
Cumplen los estudiantes reglamentos de uso de recursos en laboratorios	30	100	4	12	6	8	-
Hacen buen uso de los recursos existentes	30	100	5	10	8	7	-
Se encuentran equipos acordes con adelantos científicos y tecnológicos	30	100	9	15	3	3	-
Seguridad y comodidad para personal	30	100	4	15	4	7	-

Cuadro XV. Cont. Resumen de respuestas ofrecidas por los docentes que laboran en las instituciones comerciales en el Consejo Educativo Regional de Chiriquí, sobre adecuación y optimización de Recursos Físicos y Materiales. 1998

ASPECTO	Totales	%	Def. sí	Prob. Sí	Def. no	Prob. No	Indeciso
Se da el mantenimiento	30	100	8	9	7	6	-
El plan de reposición es efectivo	30	100	5	10	12	3	-
Contribuyen positivamente los estudiantes	30	100	3	6	14	6	1
Interés por una educación de calidad	30	100	2	17	2	9	-
Los recursos favorecen el currículo	30	100	13	16	-	1	-

Cuadro XV. Cont. Resumen de respuestas ofrecidas por los docentes que laboran en las instituciones comerciales en el Consejo Educativo Regional de Chiriquí, sobre la Adquisición y Optimización de los Recursos Financieros. 1998

Aspecto	Totales	%	Def. sí	Prob. Sí	Def. no	Prob. No	Indeciso
Reciben las instituciones fondos suficientes	30	100	10	11	9	-	-
Patrón de distribución es adecuado	30	100	5	6	12	7	-
Metodología usada por Contraloría para controlar los fondos	30	100	2	3	12	11	2
Estrategia para selección de proveedores	30	100	4	11	2	10	3
Estrategia en elaboración de presupuesto	30	100	5	4	13	8	-
Reciben informaciones financieras	30	100	4	5	10	10	1
Inversiones están orientadas hacia el mejoramiento de la calidad	30	100	11	7	7	5	-
Participación de docentes en la asignación de partidas para departamentos	30	100	5	5	12	18	-

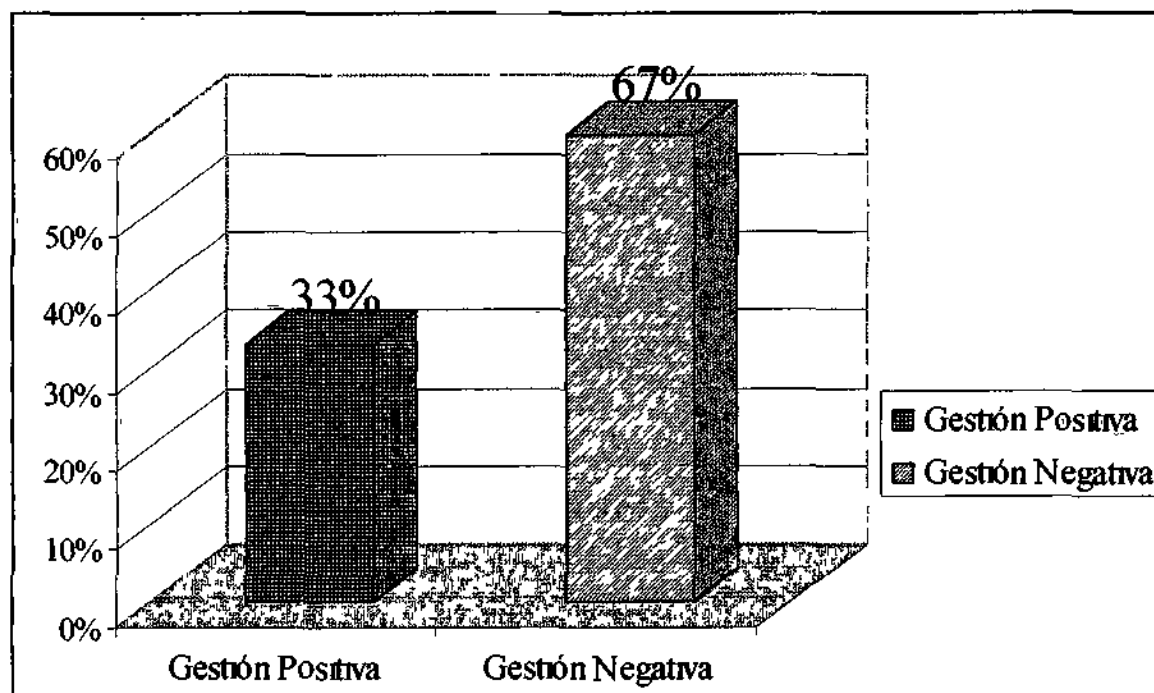
Análisis de resultados

Se puede observar que de los aspectos analizados solamente tres (3) se encuentran dentro de los parámetros considerados como satisfactorios

- ❑ Los docentes consideran como eficiente la labor que realizan 80%
- ❑ Confirman como buena su formación profesional 70%
- ❑ Conocen sus funciones los directivos y docentes 83 3%

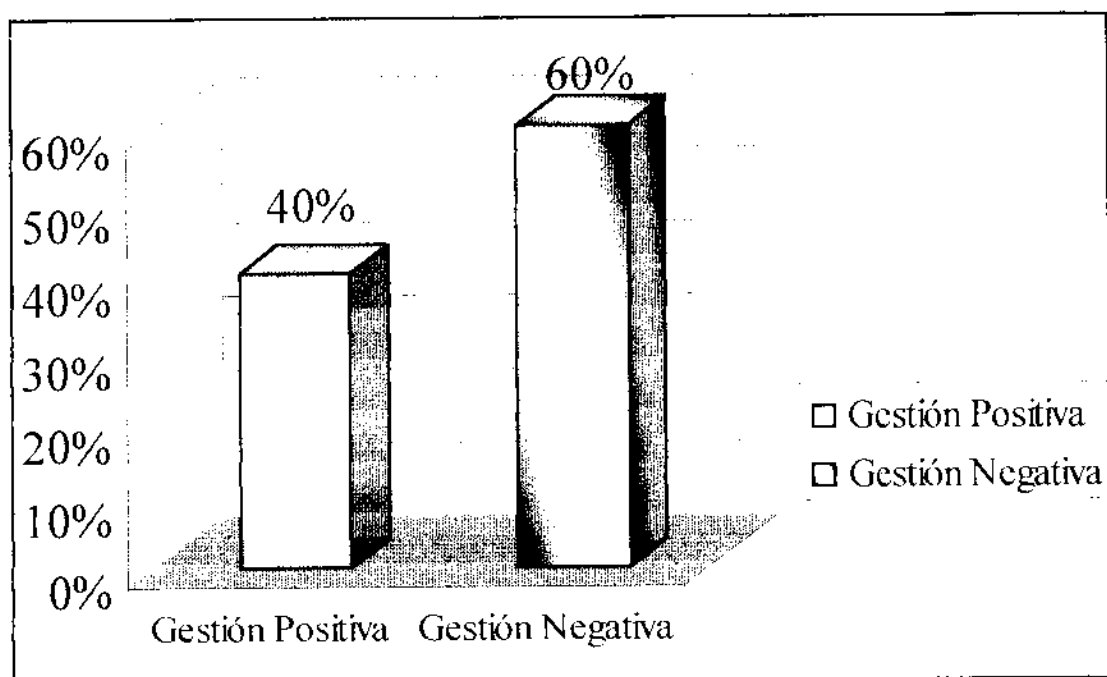
Queda demostrado en el análisis de los resultados que todos los demás aspectos se encuentran en las categorías definitivamente no, probablemente no e indeciso, que evaluados en forma acumulativa de acuerdo a lo establecido en la operacionalización de las variables, si el 30% o más se ubicaban en estos criterios, la gestión de los recursos humanos, físicos y financieros sería determinada como insatisfactoria o negativa

GRÁFICA 5
RESPUESTAS DE LOS DOCENTES AL ITEMS ¿ TIENEN LOS EDIFICIOS
ESCOLARES SUFICIENTES AULAS Y LABORATORIOS
EN COLEGIOS COMERCIALES EN ESTUDIO ?
1998



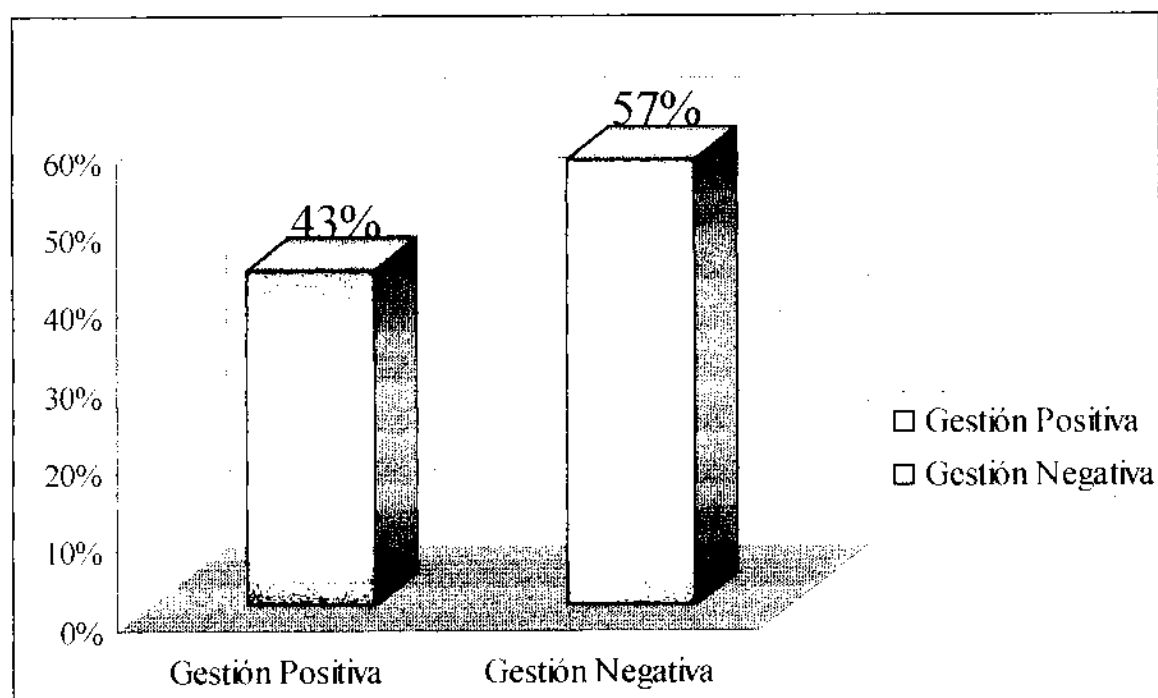
Fuente La Autora

GRÁFICA 6
RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS
DOCENTES ACERCA DE LA CANTIDAD DE
PERSONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.
1998



Fuente : La Autora

GRÁFICA 7
RESPUESTAS DE LOS DOCENTES AL ITEMS ¿ SE APROVECHAN AL
MÁXIMO LOS RECURSOS EN COLEGIOS COMERCIALES EN ESTUDIO ?
1998



Fuente : La Autora

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

sus títulos académicos no especifican especialidad (con excepción de los profesores en contabilidad) La ausencia de una preparación académica en la especialidad que se dicta, incide en la calidad de proceso enseñanza -aprendizaje o las exigencias del mundo actual

- 4 El actual sistema de evaluación del desempeño de los recursos humanos en educación es considerado como insatisfactorio El mismo no está estructurado con bases científicas y con criterios que puedan ser comprobados con evidencias
- 5 Los directores y los docentes tienen pleno conocimiento de las funciones que les competen, sin embargo puede considerarse como insatisfactorio para el personal administrativo En ninguna de las instituciones escolares existe un manual de funciones
- 6 La atención de los recursos humanos merecen atención especial en capacitación, adiestramiento, perfeccionamiento, motivación seguridad, nivel de participación y salarios cónsonos con la realidad social Este aspecto fue evaluado por los docentes, administrativos, Director Regional y directores de planteles como insatisfactorio
- 7 En opinión de los sectores encuestados, los planteles educativos comerciales no tienen la cantidad de aulas y laboratorios para atender la población estudiantil, no se encuentran adecuadamente equipadas, ni cuentan con la cantidad de recursos didácticos, mobiliarios, condiciones, ambiente y seguridad, que exige hoy la educación, por lo que estos aspectos fueron considerados como insatisfactorios

- 8 Los colegios comerciales en estudio no cuentan con un reglamento de laboratorios, horario de uso del equipo y mobiliario, estudios que determinen si los recursos disponibles permiten el desarrollo de habilidades, destrezas, conocimientos, se encuentran actualizados, son pertinentes y si los mismos están orientados hacia el logro del currículum comercial, por lo que fueron considerados insatisfactorios
- 9 Según la opinión del Director Regional de Educación, docentes, directores y padres y madres de familia, los estudiantes no utilizan los recursos adecuadamente, tienen poco sentimiento de pertenencia, y no practican hábitos que contribuyan al cuidado y mantenimiento de todos los recursos de las instituciones por lo que se consideró como negativo o insatisfactorio
- 10 El mantenimiento de los recursos físicos se evalúa como insatisfactorio porque los colegios comerciales no cuentan con un plan de mantenimiento preventivo, por lo que derogan altas sumas de dinero en corregir fallas, hacer reparaciones y compra de repuestos, además no cuentan con un plan de reposición de recursos
- 11 La gestión de los recursos financieros se consideró como insatisfactoria. Se aprecia que existe una planificación deficiente por la metodología utilizada en determinación de necesidades lo que se hace sin un diagnóstico real, y sin participación de los diversos actores sociales, la inadecuada forma de selección de proveedores, cotizaciones, distribución, control y supervisión de los bienes
- 12 Las instancias que deben controlar y fiscalizar los Fondos del Estado, utilizan sistemas deficientes los cuales no permiten determinar si los recursos que manejan

los directores de los planteles educativos comerciales, van invertidos con eficiencia y orientados hacia el logro de aprendizajes relevantes y significativos
La evaluación de este aspecto es insatisfactoria

- 13 El actual modelo de gestión de los recursos humanos, físicos y financieros que se llevan a cabo en las cuatro instituciones educativas comerciales contribuyen muy poco al mejoramiento de la calidad del proceso educativo porque la gestión se centra en la praxis tradicional fundamentada en improvisaciones
Se aprecia una deficiente planificación, organizaciones, dirección, control y supervisión de las actividades, lo que ha dado como resultado un servicio educativo insatisfactorio y un bajo nivel de calidad según los sectores, Director Regional, docente, padres y madres de familia, estudiantes y administrativos
- 14 Un aspecto considerado como insatisfactorio es la ausencia de un adecuado control de los bienes patrimoniales Los inventarios que poseen las instituciones educativas comerciales no muestran datos relacionados con la cuantía de terrenos educativos, valor de la infraestructura, precio real de bienes, condiciones, y otras informaciones como serie, modelos marcas, los bienes tampoco aparecen identificadas con placas En ninguna de las instituciones se llevan registros de la cantidad de artículos, equipos, recursos que entran o salen por consumo, y no cuentan con un departamento destinado para llevar estos controles
- 15 Los recursos físicos fueron evaluados por todos los actores sociales encuestados como instrumentos valiosos para el desarrollo del currículo comercial, por lo que se considera como un aspecto positivo o satisfactorio

RECOMENDACIONES

La realidad del estudio sobre “la gestión de los recursos para el mejoramiento de la calidad de la educación en los colegios comerciales del Consejo Educativo Regional de Chiriquí, en República de Panamá”, permite hacer las siguientes recomendaciones

- 1 En los actuales momentos de transformación de la educación es imperativo una estrategia para modernizar la gestión de los recursos. Esta gestión podrá realizarse por medio de una eficiente actividad de adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento de los recursos, los que permitirán alcanzar exitosamente los fines, objetivos y metas de la educación nacional
- 2 El Ministerio de Educación tendrá que definir las necesidades de personal que requieren los centros educativos, elaborar el pronóstico el cual permita detectar el faltante futuro y realizar las actividades de programación y evaluación estructurada sobre bases científicas, que respondan a las necesidades detectadas y de acuerdo con el presupuesto fiscal
- 3 Se requiere la implementación de la carrera administrativa para que los recursos humanos sean reclutados, seleccionados y nombrados atendiendo a la descripción específica de las vacantes o puestos, requisitos para ocuparlos. La selección del personal deberá hacerse en base a la competencia profesional al mérito y la moral pública de los aspirantes, aspectos que deberán comprobarse mediante instrumentos válidos y confiables
- 4 El sistema de evaluación utilizado para el recurso humano tendrá que ser reemplazado por otro, que garantice el rendimiento y desempeño del personal

Estas evaluaciones deberán ser realizadas por un superior idóneo, podrán hacerse una vez al año, y que puedan servir para el aumento del salario, organizar el programa de capacitación y perfeccionamiento, promoción y para ofrecer incentivos a los que demuestren un desempeño eficiente de su labor

- 5 Le corresponde al Ministerio de Educación determinar los perfiles profesionales, definir las funciones, responsabilidades, procedimientos, sistemas de control, evaluación de los resultados de la actuación de los recursos humanos, definir el marco de requisitos, conocimientos, aptitudes, características de diversos tipos de personas, señalar el ambiente laboral, y describir los puestos en un manual el cual debe ser del conocimiento de todo el personal
- 6 Se requiere la promoción de programas de capacitación, perfeccionamiento, especialmente de los que tienen la responsabilidad de la administración educativa y de todo el recurso a lo largo del desarrollo de las tareas, fomentar un ambiente favorable que propicie las relaciones interpersonales, el mejoramiento profesional, la seguridad y la satisfacción de logros personales y profesionales lo que sin duda redundará en beneficio de la productividad y el buen desempeño de la labor
- 7 Los estudiantes son también recursos humanos del sistema educativo, por lo que es preciso asegurar su activa participación, lograr su satisfacción, promover el derecho a recibir un servicio educativo de calidad Para lograrlo será necesario dar respuesta a la nueva pedagogía, considerando para ello una adecuada planificación de las construcciones escolares, de acuerdo con las condiciones establecidas y que respondan con normas de espacio, iluminación, seguridad,

comodidad, dotación de equipo y recursos de acuerdo con la población estudiantil, coordinada por equipo de especialistas para que los recursos sean verdaderos instrumentos de apoyo para la enseñanza, y que promuevan el desarrollo de habilidades, destrezas, conocimientos por lo que estos deben ser de calidad, pertinentes y actualizados

- 8 Los planteles educativos tendrán que propiciar el mantenimiento de un ambiente físico que motiven el aprendizaje y facilite la labor docente. Para ello se necesita un programa preventivo de mantenimiento para que los equipos, edificios, instalaciones se encuentren en óptimas condiciones y puedan servir para apoyar el desarrollo del curriculum. Los directores tendrán que realizar diagnósticos para detectar fallas, levantar un listado de instalaciones y equipos y el mantenimiento que es requerido, diseñar una guía con la ayuda de los proveedores para dar el servicio, formar brigadas escolares, comisiones de trabajo con el propósito de unir la comunidad para hacer frente a los retos del mantenimiento, limpieza, vigilancia del patrimonio escolar.
- 9 Se requiere un replanteamiento de la cuantía de los gastos en educación, desde el punto de su eficiencia, porque el rendimiento interno y externo de los sistemas educativos se mide en términos de su eficacia. Los responsables de la Administración Educativa en todos los niveles tendrán que examinar la planificación presupuestaria, supervisar y controlar con mayor efectividad la ejecución de los presupuestos educativos.

10. Le corresponderá a la Contraloría General de la República y a la Dirección Administrativa del Ministerio de Educación, ofrecer a los directores de los centros educativos las estrategias para que aprendan a manejar mejor los bienes, y no desperdiciar, o malgastar los fondos, seleccionar adecuadamente los proveedores, precios, calidad, garantía de los artículos equipos, herramientas y recursos que se adquieren para continuar llevando adelante los programas educativos
11. Se requiere un cambio profundo en el modelo de gestión de los recursos en educación, por lo que se tendrá que coordinar el uso armónico del personal, de los recursos físicos y de los fondos, porque ellos conforman la esencia del proceso educativo con el fin de asumir los desafíos y asegurar el objetivo primordial el cual consiste en una mayor racionalidad y optimización de los recursos, para el mejoramiento de la calidad de la educación
12. Se recomienda de manera especial la implementación de la propuesta para el control de los inventarios de recursos físicos, el cual representa un instrumento valioso y efectivo para analizar, identificar y utilizar eficientemente los recursos existentes y el que contribuirá a obtener el máximo de economía y por ende un servicio educativo de calidad

**PROPUESTA : MODELO PARA EL CONTROL DE LOS
INVENTARIOS DE RECURSOS FÍSICOS**

Después de haber realizado el estudio de la gestión de los recursos humanos físicos y financieros en los colegios comerciales, proponemos un modelo para el control de los inventarios de recursos físicos el cual representa un instrumento valioso y efectivo de análisis para identificar y utilizar eficientemente los recursos existentes. Su implementación contribuirá a que se obtenga el máximo de economía y el equilibrio entre los costos de adquisición y de posesión, lo que redundará en un servicio educativo de calidad, tal como lo exige la sociedad actual.

Justificación:

En una época en que por un lado, hay escasos recursos financieros disponibles para la adquisición de bienes, y por el otro, los avances y cambios que se producen constantemente en los sistemas educativos, que hacen que los recursos físicos sean considerados como instrumentos valiosos para el desarrollo del currículum obligan al responsable directo del manejo de los recursos, a que preste especial atención al control de los inventarios del patrimonio que posee la institución.

Esta actividad del control de inventarios está orientada hacia la obtención de la información relevante oportuna y confiable que permita un adecuado conocimiento no sólo de las existencias, sino de las necesidades que se debe atender, de la contribución que ofrecen los recursos físicos para el desarrollo del currículum y el mejoramiento de la calidad de la educación comercial.

Objetivo General:

Este modelo para el control de los recursos físicos que se propone pretende

- 1 Ofrecer a los actuales y futuros directores de las instituciones educativas comerciales los conocimientos y herramientas que le permitan obtener información relevante, oportuna y confiable de los recursos físicos, la cual permita orientar la acción solución de los problemas asociados con la gestión de los recursos a través de las actividades de adquisición, adecuación, optimización y mantenimientos con el fin de optimizar los mismos y lograr una educación de calidad

Objetivos Específicos:

- 1 Presentar un diagnóstico de la forma como se lleva a cabo la gestión de los recursos especialmente de los inventarios de los bienes patrimoniales en las instituciones educativas comerciales en el Consejo Educativo Regional de Chiriquí
- 2 Ofrecer un sistema de gestión para el control de los recursos físicos, a través de un catálogos para la toma del inventario del activo fijo en educación
- 3 Determinar el impacto que se lograría con la implementación del sistema propuesto

- 4 Ofrecer los instrumentos que puedan ser utilizados en el control eficiente de los recursos físicos en educación

Limitaciones:

Se considera que implementar un modelo para el control de los recursos físicos en los colegios comerciales, como el que se propone es factible, pero este puede presentar algunas limitaciones como las siguientes

- 1 La actitud poco favorable a los cambios por parte de quienes tienen la responsabilidad de controlar los recursos en las instituciones educativas
- 2 El modelo presentado es exclusivamente para el control de los recursos físicos
- 3 Dificultad en la consecución de la información relacionada con los inventarios, condiciones de los equipos, mobiliario y otros recursos
- 4 Falta de inventarios computarizados en los planteles educativos objeto de nuestro estudio

Viabilidad de la Propuesta

Esta propuesta se considera y representa una garantía para

- Verificar y controlar el movimiento de los bienes físicos (Adquisiciones, existencias y salidas)
- Minimizar el costo de inversión en el manejo de existencias
- Minimizar el costo de adquisición de bienes

- Analizar el estado actual de los recursos físicos para cumplir su función, determinación de necesidades, en cantidad y calidad, de nuevos recursos o el reacondicionamiento de los existentes
- Evaluar el recurso físico en cuanto a las condiciones óptimas para cumplir con su función de medio de apoyo al desarrollo del currículum
- Establecer política para el uso racional de los recursos disponibles constituyéndose en un valioso instrumento para la planificación
- Permite medir el grado de eficacia en la utilización de los recursos físicos ya que la información que ofrezca reflejará los índices de ocupación permitiendo al mismo tiempo establecer las actividades que sirvan para elevar el rendimiento
- Estimar costos (actuales y los que se puedan preveer) la cual ofrece las estrategias para programar a corto, largo y mediano plazo, la adquisición o modificación de los recursos
- Conocer y supervisar más profundamente la gestión de los recursos físicos que están bajo la responsabilidad de un administrador de la educación y que son patrimonio del Estado
- Estructurar un plan preventivo de mantenimiento y custodia, así como la determinación de nuevos requerimientos de recursos físicos
- Cada institución educativa podrá disponer de información relevantes sobre la clasificación de recursos terrenos, edificios, espacios educativos y complementarios, equipos, mobiliarios materiales didácticos de oficinas y aseo, a

través de una clara definición, identificación, codificación, catalogación de los recursos con las necesidades y en concordancia con la programación prevista

- Identificar en forma clara, concreta y sencilla los bienes físicos de acuerdo con sus características, valor real del inventario, a través de su condición física

Podrá constituirse en un verdadero y eficaz instrumento de información que permita plantear, y reformar el actual sistema de gestión utilizado con el fin de lograr una mayor optimización lo que por ende elevará el nivel de calidad en el servicio educativo que se ofrece

La información que se obtenga con este modelo propuesto podrá servir para identificar las desviaciones al mismo tiempo las medidas correctivas oportunas para optimizar los recursos físicos disponibles

Orientaciones de la propuesta

La propuesta de este modelo para la gestión de los recursos físicos transformará el concepto de inventario de un mero recurso de información descriptiva a un instrumento efectivo, dinámico de análisis de la situación existente, de planificación no sólo de los requerimientos futuros sino del uso eficaz y eficiente de los recursos, así como de su mantenimiento, custodia supervisión y control que sirva para detectar las fallas que están ocurriendo en la gestión es decir, que se conozca la verdadera contribución de los recursos al desarrollo del currículum

Esta dirección se asume que el control de los recursos físicos debe estar fundamentado en los siguientes pasos

- Planificar y capacitar al personal que tendrá la responsabilidad de los inventarios
- Elaborar un prelistado de la infraestructura, equipo, herramientas y demás recursos físicos existentes por área, con el detalle del código de los mismos
- Ordenamiento de la toma de inventario de existencias o conteo de los bienes
- Preparación física de espacios, anaqueles, depósitos para los inventarios
- Comparación de los datos reflejados en el conteo físico, con las tarjetas y control de existencias, documentos de ingreso, despacho de materiales y equipos, así como la información completa del último inventario efectuado
- Análisis de diferencias, una vez que se procesa la información se puede detectar las diferencias originadas, error de clasificación, localización, entradas o ingresos no registrados, despacho de materiales y equipo sin actualizar, pérdidas, robos, deterioro o daño

A continuación se ofrece un esquema de observación para la gestión de los recursos físicos en el cual se muestran los aspectos cómo se lleva este proceso en la actualidad, lo que se propone, los instrumentos de que se puede valer el director de una institución educativa para una gestión eficaz y eficiente y el impacto que se logrará con la implementación de este modelo

ESQUEMA II. PARA UNA GESTIÓN EFICAZ Y EFICIENTE DE LOS RECURSOS FÍSICOS

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA	QUE SE PROPONE	INSTRUMENTOS	IMPACTO
1 No se utiliza un enfoque sistemático para la gestión de los recursos físicos	1.1 Implantar el enfoque de sistemas para ver la organización como un todo y como parte de un ambiente externo al mismo tiempo en que se considera que las actividades de cualquier parte de la organización afecta a la de todas las demás por el nivel de interrelación que existe	1.1.1 Flujo del sistema	1.1.1 Impacto mayor Coordinación entre actividades de adquisición, optimización, adecuación y mantenimiento de recursos
2 En ninguna de las instituciones existe un proyecto educativo en donde esté la política definida, objetivos y metas claras visión y misión de la institución	2.1 Pasar de la modalidad tradicional de gestión a la moderna con calidad en sus procesos, productos y resultados descentralizados, participativa y especialmente planificada que responda a las necesidades de la institución, la comunidad y a las exigencias y desafíos a las nuevas realidades	2.1.1 Enfoque estratégico-situacional	1.1.2 Mejoramiento de la calidad de la educación
3 Las construcciones escolares evidencian una inadecuada planificación	3.1 La determinación de necesidades de espacio educativo y de sus características debe ser el producto de la investigación científica y de la evaluación de factores como los sociales, económicos, crecimiento de la demanda educativa, recursos con los que cuenta, debe considerarse el concepto de cambio continuo a la planificación y debe desarrollarse lo más cuidadosa posible para determinar las necesidades inmediatas	3.1.1 Planificación creativa prevista para el cambio y el cual sea el resultado de consulta de equipos de profesionales así como los requerimientos a largo plazo, la planificación debe hacerse con la idea de que se pueda adaptar fácilmente a condiciones y sistemas educativos del futuro	1.1.3 Gestión eficaz y eficiente de recursos físicos a través de la puesta en marcha de la propuesta
4 No existen documentos en donde se pueda determinar la capacidad de la edificación, estado físico, servicios que se ofrecen, necesidades de ampliación, rehabilitación, remodelación, nuevas construcciones, localización de áreas, uso de	4.1 Elaborar un documento en donde conste la información valiosa que permita la toma de decisiones más oportunas	4.1.1 Manual 4.1.2 Horario de uso (tiempo y espacios)	Diagnóstico

<p>instalaciones, número de espacios, dimensiones de espacios de terreno, valor del mismo, forma de adquisición, número de usuarios por jornada, plan de evacuación, seguridad, condiciones ambientales y sanitarias</p> <p>5 No hay diagnóstico de las necesidades de adquisición, reparación o mantenimiento de recursos, como equipos, herramientas, recursos didácticos</p> <p>6 No existe un departamento o unidad administrativa para el control de bienes patrimoniales, registro, custodia y registro de información Muchas personas manejan los bienes pero no se han asignado responsabilidades especiales por lo que no hay control de los mismos</p>	<p>5 1 Elaborar un diagnóstico de necesidades de adquisición reparación, rehabilitación y mantenimiento de equipos jerarquizar las necesidades ver mas objetivamente que es urgente por atender y lo que puede esperar para planificar corto mediano y largo plazo</p> <p>6 1 Crear un departamento o unidad para el control de bienes Ubicar el almacén en un lugar apropiado y seguro Asignar al personal responsable, restringir controles personales no autorizado, capacitar o entrenar al personal para el manejo de recursos físicos Determinar los bienes que se van a clasificar por grupos por uso, hacer registros en el sistema de inventario Ordenar de la toma de inventario con su nombre, clasificación, cantidad en existencia condición y observaciones, así como la preparación física de lugar destinado para almacén</p>	<p>6 1 1 Planos de construcción 6 1 2 Organización de personal y Reglamento 6 1 3 Inventario</p>	
--	--	--	--

7 Los registros que se llevan en el Departamento de contabilidad no muestran la relación del material necesario en cada actividad para un periodo determinado los costos que representan para la institución ni los gastos por evento	<p>71 Utilizar un sistema en donde se detalle presupuesto de compras para un período determinado Establecer frecuencia con que se deben hacer los ordenes para surtir el almacén</p> <p>Llevar un registro de entrega de recursos, o bienes</p>	<p>7 1 1 Presupuesto de compra por evento o actividad presupuesto de materiales</p> <p>7 1 2 Registro de entrega</p>	
8 Las instituciones no poseen registros de los proveedores que proporcionen bienes y servicios calidad de productos, rapidez con que prestan el servicio, precios frecuencia, de pedidos garantía y otros	<p>8 1 Hacer un registro de personas e instituciones que mejor presten el servicio y revisar los precios, calidad garantía formal, tiempo de entrega, resultados Con un plan anual de compras se podrán realizar adquisiciones mas económicas al tener un plan organizado, negociaciones de mejores precios optimización de inventario, reducción del trabajo administrativo</p>	<p>8 1 1 Directorio de proveedores</p> <p>8 1 2 Catálogo de bienes y servicios</p> <p>8 1 3 confección de plan anual de compras</p>	
9 Las compras de equipos herramientas, recursos didácticos útiles de aseo limpieza y otros se efectúa basada en constantes presiones de casas comerciales quienes visitan los planteles para ofrecer sus servicios o productos	<p>9 1 Realizar las compras sobre la base de diagnóstico de necesidades reales y de acuerdo con actividades planificadas</p>	<p>9 1 1 Plan anual de compras</p> <p>9 1 2 Diagnóstico de necesidades</p> <p>9 1 3 cotizaciones de artículos o servicio vistos a través del modelo de tablas de cotizaciones</p>	
10 Como en las instituciones educativas no se han designado un personal para el control de bienes	<p>10 1 Designar un personal que reciba solicitudes de departamentos Verifique la necesidad y revise tarjetas de entrega</p>	<p>10 1 1 Organización escolar del personal administrativo</p>	

<p>físicos son los mismos directores quienes determinan las compras que se van a realizar, reciben las cotizaciones, seleccionan los proveedores, reciben los artículos comprados determinan la distribución de cheques por los bienes adquiridos</p>	<p>para comprobar tiempo de uso Reciba las adquisiciones atendiendo condiciones, cantidad, calidad con orden de compra. Presente al director la solicitud para su aprobación y entrega y distribución. Compare los precios calidad del producto o servicio y seleccionar proveedores que ofrecen mejores condiciones y precios y ordenar respectivos pedidos</p>	<p>10 1 2 Tarjetas de control de entrega</p> <p>10 1 3 Solicitudes presentadas por departamentos</p> <p>10 1 4 Tabla de cotizaciones</p> <p>10 5 Formularios de cotizaciones</p> <p>10 1 6 Revisión de pagos efectuados a proveedores</p>	
<p>11 Los controles que utilizan las instituciones educativas no muestran el gasto mensual de bienes consumibles como papelería pintura, compras de alimentos, repuestos y otros</p>	<p>11 1 Llevar un registro en donde se detalle el gasto mensual específico para cada renglón y no en forma global</p> <p>11 2 Elaborar el presupuesto de egresos en relación con bienes que se utilizarán en determinado período y supervisión de mecanismos para que cumplan los objetivos</p>	<p>11 1 1 Registro por objeto de gasto mensual</p> <p>11 1 2 Presupuesto de egreso</p>	
<p>12 Ninguna de las instituciones posee un plan preventivo para el mantenimiento de recursos físicos. El mantenimiento que se usa es el correctivo el cual se refleja en los informes financieros en donde aparecen gastos excesivos en este concepto</p>	<p>12 1 Elaborar un plan preventivo de mantenimiento incluyendo las reparaciones necesarias según programación para un año escolar</p> <p>12 2 Formación de brigadas escolares con la participación de todos los usuarios para que asuman el compromiso</p>	<p>12 1 1 Registro de inspección de la infraestructura y de todos los equipos de la institución</p> <p>12 1 2 Determinación del estado de cada uno de los bienes</p>	

<p>13 Existen inexactitudes entre el control contable que tienen los planteles educativos y las existencias reales de recursos. En los registros aparecen sumas cuantiosas de bienes sin embargo, la mayoría de los laboratorios y aulas no poseen los recursos necesarios para atender la población estudiantil, los equipos se encuentran en pésimas condiciones y en otros casos están archivados en depósitos como chatarra</p>	<p>13 1 Elaborar un listado del activo fijo y de cada equipo o recurso de la institución</p> <p>13 2 Hacer un estudio para determinar las condiciones en que se encuentran los recursos, así como el servicio que se está brindando</p> <p>13 3 Determinar el lugar donde se encuentra cada bien</p> <p>13 4 Determinar el uso que dan a los recursos físicos</p> <p>13 5 Levantar un inventario de equipo, herramientas en desuso y solicitar la autorización para su eliminación</p> <p>13 6 Hacer los ajustes de inconsistencia, ajustes en cantidades contables</p>	<p>12 1 3 Tarjetas de bienes en donde aparezcan fechas últimas en que los equipos, mobiliario e infraestructura recibieron mantenimiento</p> <p>12 1 4 Determinación de la tarjeta del bien en donde se aprecie la antigüedad de los mismos</p> <p>12 1 5 Formación de comisiones y brigadas</p> <p>13 1 1 Estado del activo fijo</p> <p>13 1 2 Estructura de catálogo de recursos físicos</p> <p>13 2 1 Diagnóstico de condiciones de los recursos</p> <p>13 3 1 Mapa escolar (localización de bienes)</p> <p>13 4 1 Horario de uso de recursos</p> <p>13 5 1 Inventarios de recursos inservibles</p> <p>13 6 1 Autorización del</p>	
---	---	---	--

<p>14 Los recursos no están identificados en ninguna de las instituciones en estudio</p> <p>15 No se conoce en que medida contribuyen los recursos físicos al desarrollo del currículo comercial</p>	<p>13 7 Nombrar una comisión que vele por los bienes físicos</p> <p>13 8 Actualizar las tarjetas de los recursos en donde aparezca el precio de adquisición, depreciación y valor real</p> <p>14 1 Colocar una etiqueta metálica con el número que corresponde a cada recurso de acuerdo con el inventario</p> <p>14 2 Preparar un catálogo de bienes patrimoniales</p> <p>15 1 Hacer encuestas con estudiantes y docentes para determinar la contribución que dan los recursos</p> <p>15 2 Levantar una investigación en las empresas privadas y gubernamentales para determinar si los recursos que poseen las instituciones educativas son pertinentes, actualizados, adecuados a la modalidad que se imparten y de acuerdo con las exigencias de las empresas</p> <p>15 3 Determinar si los recursos permiten a los estudiantes desarrollar habilidades destrezas y conocimientos</p>	<p>Departamento de bienes patrimoniales</p> <p>13 7 1 Actas</p> <p>13 7 2 Comisión de custodio de bienes patrimoniales</p> <p>13 7 3 inventario actualizado</p> <p>14 1 1 Listado de bienes con su respectiva placa de identificación</p> <p>14 1 2 Catálogo de bienes con sus respectivos códigos</p> <p>15 1 1 Encuestas</p> <p>15 1 2 Diagnostico</p> <p>15 1 3 Prueba de habilidades de los estudiantes</p>	
--	---	---	--

<p>16 Los directores no cuentan con controles eficientes para custodiar los bienes ni determinar el uso que se da a los recursos, por lo que se dan constantes pérdidas, deterioro de los mismos. De igual forma no se conoce si la inversión que se hace en equipo se orienta hacia los docentes, administrativos o estudiantes</p> <p>17 Las autoridades educativas a través del Departamento de Auditoría han establecido algunos controles, pero la realidad es que al hacer los audits dedican largas horas en la revisión de la documentación confrontando órdenes de pedidos con pagos efectuados. Este sistema no es efectivo por la falta de personal y tiempo para verificar las existencias, adquisiciones efectuadas, uso de materiales inversiones y otras</p>	<p>16.1 Establecer sistemas de control para custodiar los bienes</p> <p>16.2 Establecer reglamentos para el uso de los equipos, cuidado de la infraestructura y otros</p> <p>16.3 Llevar registros de equipos en las aulas por jornadas</p> <p>17.1 Se requiere que el Ministerio de Educación y la Contraloría dediquen mayor atención al manejo de los recursos de las instituciones escolares para determinar su eficacia y eficiencia y justificar la inversión que se hace en la educación nacional</p> <p>17.2 La evaluación de la eficacia y eficiencia del control de los recursos físicos se condiciona con la preparación de recursos financieros determinados por la adquisición de equipos mobiliario, recursos didácticos, mantenimiento, reparación para la prestación de servicio</p>	<p>16.1.1 Sistema de control</p> <p>16.1.2 Entrega de llaves de laboratorios, actas de pérdidas de bienes, denuncias</p> <p>16.1.3 Horario de uso de equipo</p> <p>17.1.1 Auditorías</p> <p>17.1.2 Realizar investigaciones para determinar costo-beneficio</p> <p>17.1.3 Evaluación</p> <p>17.1.4 Recursos financieros</p> <p>17.1.5 Resultados o servicios</p>	
---	--	--	--

Estructura del Catálogo de Recursos Físicos para la Toma de Inventario de Activo Fijo:

Código:

231	Terrenos
232	Edificios y obras civiles
233	Flota de transporte
234	Equipo de oficina
235	Instalaciones maquinaria y equipo
236	Muebles y útiles de herramientas
239	Adicionas y mejoras
262	Biblioteca
263	Instrumentos musicales
269	Implementos folklóricos
Activo fijo Institucional	
231 00-0000	Terrenos
231 10-0001	Tierras
231 12-0002	Tierras sin títulos
231 20-0003	Terrenos urbanos
231 30-0004	Tierras y terrenos recuperados
231 40-0005	Terrenos para construir
Transporte terrestre	
233 40-0000	Transporte terrestre
233 40-0001	Autobuses
233 40-0002	Automóvil de 2-5 puertas
233-40-0006	Microbús
233 40-0008	Panel
233 40-0009	Pic-Up

Equipo de oficina 234 21-0000 234 21-0001 234 21-0002 234 21-0003 234 21-0004 234 21-0005 234 21-0007 234 21-0008 234 21-0009 234 21-0010 234 21-0011 234 21-0012 234 21-0013 234 21-0014	Máquinas y equipos de oficinas Máquinas registradoras Caja fuerte Máquina de escribir eléctrica Máquina de escribir electrónica Máquina de escribir manual Máquinas calculadoras Máquina de escribir electrónica Máquina calculador electrónica Máquinas sumadoras Máquina protectora de cheques Reloj control de asistencia Sacapuntas eléctricos Enseres de oficina
Instalaciones maquinaria y equipo 235 10-0000 235 13-0000 235 15-0000 235 16-0000	Instalaciones Para transmisión, comunicación Para procesamiento de datos Para mantenimiento y reparaciones
De uso de oficinas administrativas	
235 21-0003 235 21-0004 235 21-0005 235 21-0006 235 21-0007	C P U Torres Impresora banda Impresora de calidad láser Impresora de matriz de punto Fuente de poder

235 21-0008	Modem
235 21-0009	Microcomputador
235 21-0010	Microprocesador
235 21-0011	Monitor V G A
235 21-0012	Mouse-PAD
235 21-0013	Regleta reguladora de Volt
235 21-0014	Teclado
235 21-0015	C P U
235 21-0017	Unidad de disco
Equipo de fotografía, proyección	
235 24-0000	Equipo de fotografía, proyección y transmisión
235 24-0002	Cámara fotográfica
235 24-0014	Mimeógrafo
235 24-0015	Proyector de diapositivas
235 24-0017	Pantallas
235 25-0019	Retroproyectores
Equipo educativo de enseñanza	
235 25-0150	Tablero, pizarrón y mural
235 25-0051	Sillas, pupitre de madera con esqueleto de metal
235 25-0152	Pupitres para docentes
235 25-0153	Sillas paradas sin brazos para pupitres
Equipo de recreación	
235 26-0000	Equipo de recreación
235 26-0001	Aro de baloncesto
235 26-0002	Balones
235 26-0003	Bates
235 26-0004	Colchonetas
235 26-0006	Manillas

235 26-0008	Redes de juego
235 26-0009	Juegos de bases
Equipo de seguridad y control de incendio	
235 27-0000	Equipo de seguridad y control
235 27-0002	Alarmas
235 27-0004	Extintores
235 27-0007	Lámparas de emergencia
235 27-0010	Sistema eléctrico de alarma
Equipo de cocina comedor y aseo	
235 29-0000	Equipo de cocina, comedor y aseo
235 29-0001	Aspiradora
235 29-0002	Batidora
235 29-0004	Cubo de exprimidor para trapeador
235 29-0005	Cafetera
235 29-0006	Congelador
235 29-0008	Estufa y gas
235 29-0009	Estufa Eléctrica
235 29-0011	Extractor de grasa
235 29-0013	Licuada
235 29-0019	Ollas y sartenes
235 29 0020	Pailas
235 29 0022	Vajillas y utensilios de comedor
235 29 0024	Refrigeradora
Implementos folklóricos	
269 40-0000	Implemento folklórico
269 41-0007	Pollera
269 41-0008	Vasquiña
269 41-0010	Otros atuendos

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

COLEGIO: _____ AÑO ESCOLAR: _____

TABLA DE COTIZACIONES

Cantidad	Artículo	Proveedor 1		Proveedor 2		Proveedor 3	
		Precio Unitario	Total	Precio Unitario	Total	Precio Unitario	Total
3	Cajas de lápices	12.75	38.25	12.00	36.00	11.00	33.00
3	Cajas de plumas	12.75	38.25	12.00	36.00	12.00	36.00
6	Líquido corrector	5.75	34.50	6.00	36.00	5.50	33.00
6	Engrapadoras	43.35	260.10	44.00	264.00	40.00	240.00
		SubTotal	317.10	SubTotal	372.00	Sub-Total	342.00
		L.T.B.M.	18.55	L.T.B.M.	18.60	L.T.B.M	17.10
		Total	389.65	Total	390.60	Total	359.10

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

COLEGIO. _____ **AÑO:** _____

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS POR ACTIVIDAD O EVENTO

MATERIAL	CANTIDAD	PROVEEDOR	TELÉFONO	OBSERVACIONES

Este formulario es muy útil ya que con el se puede obtener una relación global de toda las actividades que realizan a traves del año escolar, el material necesario para cada una de estas actividades así como la cantidad del mismo. También se puede registrar los datos del proveedor que proporciona los materiales.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

COLEGIO. _____ **AÑO.** _____

PLAN DE TRABAJO PARA MANTENIMIENTO

PROBLEMA	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES

FORMULARIO PARA MANTENIMIENTO PREVENTIVO

EQUIPO COMPUTADORA PERSONAL ACTIVO FIJO No. 0023

LOCALIZACIÓN OFICINA DE LA SUBDIRECCIÓN No. 2

SERVICIO/MANTENIMIENTO	FECHA	PRÓXIMO SERVICIO	OBSERVACIÓN
LIMPIEZA DE DISCO DURO	FEB.99	NOV. 99	BUEN ESTADO
CAMBIO DE LA FUENTE DE PODER	FEB.99	DIC.99	BUEN ESTADO
SE CAMBIO EL OFFICE 95 POR EL 98	FEB. 99	AGOSTO 2000	SE REQUIERE AUMENTAR MEMORIA

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
INVENTARIO DE RECURSOS FÍSICOS

CUADRO No. _____

CÓDIGO DEL EQUIPO	CANTIDAD	MARCA	MODELO	SERIE	MATERIAL	CONDICIÓN

DIRECTORIO DE PROVEEDORES Y SERVICIOS

ESPECIALIDAD	NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	OBSERVACIONES

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
AÑO ESCOLAR _____
PLAN ANUAL DE COMPRAS

CÓDIGO	ARTÍCULO	CONSUMO ANUAL	CONSUMO MENSUAL	EXISTENCIA	PEDIDO A REALIZAR	FECHA

BIBLIOGRAFÍA

LITERATURA CONSULTADA

- Ackooff, Russel Planificación de la Empresa del Futuro México, Editorial Limusa, 1991 p 157
- Alvarado U , Euclides La Administración y Organización de los Talleres Proyecto Multinacional de Educación para el Trabajo Ministerio de Educación p 74 1994
- Altamirano A , Granado M Introducción a la Investigación de Mercados, México 1976 Primera Edición 119-125 P
- Anthony, Roberto Sistema de Planeamiento y Contro Buenos Aires, Editorial El Ateneo 1994 p 410
- Arias U Fernando Administración de Recursos Humanos México 4ª Edición Editorial Trillas reimpreso 1996, 325 p
- Barba, Guillermo Domine el Cambio Administrativo con sentido común E Diana ,2^{da} edición México, 1992, 172 p
- Brodford, David Excelencia en la Administración México Limusa 1993, 303 p
- Castaldi, Basil Diseño de Centros Educativos México Editorial PAX, AID 1997 250 p
- Chandler Viola N de La Gestión Eficaz y Eficiente Condición Básica para la Transformación de la Escuela Panamá. 1998 p 91

Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos Editorial Mc Graw Hill,
México, 2^{da} edición, 1994, 540 p

Chiavenato, Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración Bogotá
Editorial Mc Graw Hill, México, 2^{da} edición, 1989, 687 p

Contraloría General de la República Normas de auditoria interna, para las instituciones
del sector público Panamá 1992 12 p (julio de 1992)

Contraloría General de la República Manual de Contabilidad para los colegios
secundarios oficiales de la República de Panamá, Ministerio de Educación
p 190

Del Río G , Cristóbal Técnica Presupuestal México 1989 Novena Edición 151 p

Dessler, Gary Organización y Administración Bogotá Carvajal, Litoformas, 2ª Edición
1990, 147 p

Dessler, Gary Administración de Personal 4ta Edición Prentice Hall 1991, 812 p

Díaz, Jorge Fundamentos de la Administración General y de la Educación Panamá
I C A S E , Mimeografiado, 1990, 100 p

Díaz, Jorge Administración de la Educación Panameña Panamá, I C A S E
Mimeografiado, 1990, 118 p

Díaz, Jorge y Mérega H Funciones, Procesos y Sistemas administrativos, contenidos
Universidad de Panamá ICASE, 1990, p 184

Drucker, Peter Administración Futuro Sudamericana, Argentina, 1992, 279 p

Erry y Franlcun Principios de Administración México Editorial Continental, S A., 3ª Edición, 1990 747 p

Fernández E Crisis Económica, educación y futuro de América Latina, Buenos Aries, Editorial Kapelusz, 1988, p 815

Ferrer R Luis Desarrollo Organizacional México 3ª Edición, Editorial Trillas, reimpreso 1995, 215 p

Flores, Sergio de Gortari y Orozco Emiliano Comunicación Administrativa Integral Editorial Trillas, México, 2ª edición, 1996, 369 p

Flores, Emilio Los recursos físicos en la administración educativa, construcciones, y equipamiento Buenos Aires, Editorial Troquel, 1992, p 283

Galindo Munch y García Martínez. Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México, 5ª edición, 1990 346 p

Galván, E José Proceso Administrativo San José Editorial a Distancia 3ª Edición 1989, 325 p

Galván, E José Tratado de Administración General Desarrollo de la Teoría Administrativa México, 2ª Edición, Editorial Trillas, Reimpreso 1994, 296 p

García Cantú Alfonso Almacenes Planeación Organización y Control Editorial Trillas México 3ª edición ,1995 204 p

- García, Alfonso Enfoques Prácticos para Planeación y Control de Inventarios E Trillas México, 3ª Edición Editorial Trillas, 1996, 132 p
- Gómez M., Joaquín El Control en la Organización de Empresa E Diana , México 5ª edición, 1994 245 p
- Guillen Leyson. Breve Reseña de la Educación Profesional y Técnica en la República de Panamá Documento presentado en el Seminario Subregional de Administradores y Supervisores de Educación Técnica y Profesional Panamá, septiembre de 1982 p
- Hampton, David R , Charles Summer, Ross Webber Manual de Desarrollo de Recursos Humanos México 2ª Edición, Editorial Trillas Reimpreso 1996, 398 p
- Hernández S Robert y otros Metodología de la Investigación Mc Graw Hill Metodología de la Investigación México 1993 P 501
- Knowdell, Richard L , Chapman, Elwood Asesoría Personal Editorial Trillas Manuales Didácticos de Administración 1991, 68 p
- Koontz, O'Donnell, Administración México McGraw Hill, 8ª Edición. 1988, 758 p
- Lewis, Mike La Eficiencia Administrativa México, Editorial Norma 1992, 325 p
- Merino, José Los recursos humanos en la administración educativa. Buenos Aires, Editorial Troquel, 1992, p 215
- Meyer Lean La gestión eficiente México, 8ª Edición México, McGraw-Hill, 1982, p 50

Ministerio de Educación Manejo Adecuado de los fondos de los colegios secundarios y Direcciones Regionales, Compras y Servicios Administrativos Ministerio feb de 1997

Ministerio de Educación Ley 13 del 28 de julio de 1987
Ley 16 del 29 de noviembre de 1987 Decreto 96 de 15 de junio de 1988

Ministerio de Educación Ley 34 de 6 de julio de 1995 Gaceta Oficial, No 22,823 de julio de 1995 87 P

Molina Cecilia La Calidad Educativa Costa Rica, Ediciones Gráficas 1994 p 15

Ortega, A., Marcos A La Educación Profesional y Técnica, Célula Germinativa del Desarrollo Nacional Revista Perspectiva Panamá, 1978, 8-1,3

Poggi, Margarita. La dimensión organizacional el equipo de conducción del establecimiento escolar Buenos Aires, Editorial Troquel, 1992 p 65

Quintana, Juan R Economía y Educación España Ediciones Pirámide 1993 p 210

Retana, Padilla Carlos Planificación de la Educación San José, Editorial a Distancia, 2ª Edición, 992, 62 p

Rodríguez U , Joaquín Sinopsis de Auditoria Administrativa México, Editorial Trillas, 1997, 344 p

Rojas P , Carlos La Administración de los Recursos Físicos en Educación San José
Editora Universitaria Estatal a Distancia 2ª Edición. 1989 189 p

Romero, Augusto Administración de las Instituciones Escolares Bogotá, Universidad de
la Sabana, 2ª Edición 1990 137 p

Saldaña, Benedicto Historia de la Escuela Secundaria de Puerto Armuelles Monografía
1983

Saldivar Antonio Planeación Financiera de la Empresa Editorial Trillas, México, 199 p

Schiefeben Ernesto Elementos para Reflexionar sobre la Calidad de la Educación en
América Latina, UNESCO 1990 p 100

Stoner, James y Wankel, Charles Administración. México, Prentice Hall
Hispanoamericana, 311 edición, 1989 826 p

Strauss y Sayles Problemas humanos de la Administración México, Editorial Prentice
Hall 1998 372 p

Tyson Shaun York Alfred Administración de Personal. Editorial Trillas, México,
Reimpresión 1995 349 p

Tiramonti Guillermina La Dimensión Administrativa Buenos Aires, Editorial Troquel,
1992, p 80

Torreblanca P José, La financiación de la educación, Buenos Aires, Editorial Troquel,
1992, p 175

Ugalde, Jesús Administración Institucional San José Editorial Universal a Distancia 5ª Edición, 368 p

UNESCO Terminología de Educación Técnica y Profesional Santiago de Chile, Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe 1986

Valenzuela, Federico Autogestión de Recursos para la Educación Moderna México, 1994, 220 p

Venegas J, Pedro Administración de Recursos Financieros en Educación UCR, Costa Rica 1995. 315 p

Werther William y Keith D Dirección de Personal, Recursos Humanos México, Ediciones Mc Graw-Hill, 1982, p 638

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN DE
LA EDUCACIÓN I C A S E.

ANEXO No 1

CUESTIONARIO PARA EL DIRECTOR DEL CONSEJO EDUCATIVO REGIONAL
DE CHIRIQUÍ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

Este cuestionario tiene el propósito de recoger información relacionada con las actividades de Adquisición, Adecuación, Optimización y Mantenimiento de los recursos humanos, físicos y financieros, que llevan a cabo los Directores para el mejoramiento de la calidad de la educación comercial

Si sus respuestas son lo más veraces posibles, entonces su ayuda será muy valiosa por lo que le agradecemos su colaboración

INSTRUCCIONES

MARQUE CON UNA X LA CASILLA QUE CONSIDERE MÁS ADECUADA,
SEGÚN SU CRITERIO TOMANDO EN CUENTA LA SIGUIENTE ESCALA

- o = Definitivamente Sí
- 1 = Probablemente Sí
- 2 = Definitivamente No
- 3 = Probablemente No
- 4 = Indeciso

1. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.1 ACTIVIDADES DE ADQUISICIÓN

No		0	1	2	3	4
		Def sí	Prob Sí	Def No	Prob No	Indeciso
1	En relación con la cantidad de personal que poseen las instituciones educativas comerciales, usted considera que son suficientes					
	Directivos					
	Docentes					
	Administrativos					
2	Considera que el personal en las distintas instituciones educativas ha sido designado en los cargos atendiendo a sus méritos y créditos profesionales Directivos, docentes y administrativos					
3	Considera como efectiva la técnica utilizada para adjudicar las diferentes cátedras a los docentes					
4	Podría evaluarse como eficiente la calidad de desempeño del personal					
5	Puede considerarse como buena la formación profesional de los actuales directores de los colegios comerciales					
6	Cuentan las instituciones educativas con un manual de funciones para los diversos cargos					
7	Puede considerarse como eficiente el actual sistema de reclutamiento, selección y nombramiento de Directivos, Docentes y Administrativos					

1.2. ACTIVIDADES DE ADECUACIÓN, OPTIMIZACIÓN Y MANTENIMIENTO

No		0	1	2	3	4
		Def' st	Prob Si	Def No	Prob No	Indeciso
1	Existe correspondencia entre el personal que tiene los planteles y el que se requiere					
	Directivos					
	Docentes					
	Administrativos					
2	Existe en los planteles un sistema de estímulo, motivación o reconocimiento para el personal					
3	Considera usted que la actual escala de salario es la más adecuada					
	Directivos					
	Docentes					
	Administrativos					
4	Demuestran los directores de los planteles, preocupación e interés por el desarrollo humano y profesional de su personal					
5	Existe en los planteles educativos la adecuada seguridad para el personal					
6	Considera usted como activa la participación de los padres de familia en la determinación de las necesidades, aprobación de los presupuestos y actividades					

II. GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS

Actividades de adquisición, adecuación, optimización y mantenimiento de recursos físicos

No		0	1	2	3	4
		Def si	Prob Si	Def No	Prob No	Indeciso
1	Tienen los planteles educativos suficientes, aulas, laboratorios, para atender la población estudiantil					
2	Se encuentran las aulas y laboratorios debidamente acondicionados con el mobiliario, equipos, instalaciones y demás recursos indispensables para el desarrollo del proceso educativo					
3	Se planifican las construcciones educativas de acuerdo con la ubicación más adecuada					

2.2. ACTIVIDADES DE ADECUACIÓN, OPTIMIZACIÓN Y MANTENIMIENTO

No	PROPOSICIONES	0	1	2	3	4
		Def si	Prob Si	Def No	Prob No	Indeciso
1	Poseen los laboratorios el equipo y el mobiliario adecuados a la modalidad que se imparte					
2	Se encuentran los equipos y el mobiliario en buen estado					
3	Se utilizan en forma eficiente los recursos existentes					
4	Existen mecanismos para revisar el cumplimiento de normas y reglamentos para el uso de los laboratorios					
5	Dan los directores el adecuado mantenimiento a la infraestructura, mobiliario y equipo					
6	Es efectivo el plan que existe para la reposición de equipo y mobiliario					
7	Contribuyen de manera positiva los estudiantes al mantenimiento y cuidado de los recursos					
8	Consideran que los directores demuestran interés por ofrecer a los estudiantes una educación de calidad					
9	Considera usted que los recursos físicos contribuyen a desarrollar positivamente el currículo					

III. GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

3.1 ACTIVIDADES DE ADQUISICIÓN, ADECUACIÓN Y OPTIMIZACIÓN

No	PROPOSICIONES	0	1	2	3	4
		Def sí	Prob Sí	Def No	Prob No	Indeciso
1	Considera usted que los colegios reciben los fondos económicos suficientes para atender las necesidades prioritarias					
2	Manejan los directores las diferentes partidas de la Ley 13 tomando en consideración la programación y planificación establecida					
3	Es efectivo el actual sistema de licitaciones y cotizaciones					
4	Están orientadas las inversiones hacia el logro del mejoramiento de la calidad de la educación					
5	Existen en los planteles los controles adecuados para el recibo, distribución y manejo de recursos					
6	Se encuentran actualizados los inventarios de recursos en los colegios comerciales					
7	Es efectivo el actual sistema que utiliza la Contraloría y Auditoría del Ministerio de Educación					

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN
DE LA
EDUCACIÓN L.C.A.S.E.
ANEXO No.2

Cuestionario para los Directores de los Colegios Secundarios del Consejo Educativo Regional de Chiriquí, en la República de Panamá Este cuestionario tiene como objeto recoger información relacionada con las actividades de Adquisición, Adecuación, Optimización y Mantenimiento de los Recursos Humanos, Físicos y Financieros, que se llevan a cabo para el mejoramiento de la calidad de la Educación Comercial

Si sus respuestas son los más veraces posibles, entonces su ayuda será muy valiosa por lo que le agradecemos su colaboración

INSTRUCCIONES:

MARQUE CON UNA X LA CASILLA QUE CONSIDERE MÁS ADECUADA, SEGÚN SU CRITERIO TOMANDO EN CUENTA LA SIGUIENTE ESCALA:

- 0 Definitivamente Sí**
- 1 = Probablemente Sí**
- 2 Definitivamente No**
- 3 = Probablemente No**
- 4 = Indeciso**

1. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.1 ACTIVIDADES DE ADQUISICIÓN, ADECUACIÓN, OPTIMIZACIÓN Y MANTENIMIENTO

No		0	1	2	3	4
		Def si	Prob Si	Def No	Prob No	Indeciso
1	En relación con la cantidad de personal que poseen las instituciones educativas comerciales, usted considera que son suficientes Personal, Directivo, docente y administrativo					
2	Se encuentran los docentes desempeñando la cátedra donde fueron nombrados					
3	Considera que el personal administrativo ha sido designado en los cargos atendiendo a sus méritos y créditos					
4	Podría evaluarse como eficiente la calidad de las funciones del desempeño del personal					
5	Puede considerarse como bueno el actual sistema de reclutamiento, selección y nombramiento de docentes, administrativos					
7	Existen programas de capacitación entrenamiento y perfeccionamiento para el personal Directivos, docentes y administrativos					
8	Existen en los planteles un sistema de incentivos o reconocimiento para el personal					
9	Existe en los planteles educativos la adecuada seguridad para todo el personal					
10	Tienen las instituciones educativas un ambiente adecuado para el desarrollo de las labores					
11	Considera usted que la actual escala de salarios es la más adecuada					
12	Considera usted activa la participación de los actores sociales en la institución					
13	Es eficiente el actual sistema de comunicación que existe					

II GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.1. ACTIVIDADES DE ADQUISICIÓN, ADECUACIÓN, OPTIMIZACIÓN Y MANTENIMIENTO

No		0	1	2	3	4
		Def sí	Prob Sí	Def No	Prob No	Indeciso
1	Tienen los planteles comerciales suficientes aulas y laboratorios para atender la población estudiantil					
2	Se encuentran las aulas y laboratorios debidamente acondicionados con el mobiliario y el equipo necesario					
3	Se encuentran los equipos y mobiliario colocados adecuadamente					
4	Están los equipos y mobiliario adecuados a la modalidad que se imparte					
5	Se da a los equipos, infraestructura y mobiliario el mantenimiento adecuado					
6	Es efectivo el plan que existe para la reposición del equipo y mobiliario					
7	Considera que los directores demuestran interés por ofrecer a los estudiantes una educación de calidad					
8	Considera usted que los recursos físicos contribuyen a desarrollar positivamente el currículo					
9	Se encuentra la biblioteca acondicionada con el mobiliario, recursos didácticos y equipos que se requieren.					

III. GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

3.1. ACTIVIDADES DE ADQUISICIÓN, ADECUACIÓN Y OPTIMIZACIÓN

No		0	1	2	3	4
		Def sí	Prob Sí	Def No	Prob No	Indeciso
1	Considera usted que los colegios reciben los fondos economicos suficientes para atender las necesidades prontanas					
2	Manejan los directores las diferentes partidas de la Ley 13 tomando en consideración la programación y planificación establecida					
3	Es efectivo el actual sistema para el control de los fondos que utiliza la Contraloria General de la República y la Dirección Administrativa del Ministerio de Educacion					
4	Se encuentran actualizados los inventarios de recursos en los colegios comerciales					
5	Están orientadas las inversiones que hacen los directores hacia el logro del mejoramiento de la calidad de la educación					
6	Es efectivo el actual sistema de licitaciones y cotizaciones					
Le agradecemos anotar cualquier aspecto relacionadn con el tema que usted considere de interés						

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN DE
LA EDUCACIÓN I C A S E
ANEXO No 3

CUESTIONARIO PARA ADMINISTRATIVOS QUE LABORAN EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS COMERCIALES EN EL CONSEJO EDUCATIVO
REGIONAL DE CHIRIQUÍ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

Este cuestionario tiene el propósito de recoger información relacionada con las actividades de Adquisición, Adecuación, Optimización y Mantenimiento de los recursos humanos, físicos y financieros, que llevan a cabo para el mejoramiento de la calidad de la educación comercial. Si sus respuestas son lo más veraces posibles, entonces su ayuda será muy valiosa por lo que le agradecemos su colaboración.

INSTRUCCIONES

MARQUE CON UNA X LA CASILLA QUE CONSIDERE MÁS ADECUADA,
SEGÚN SU CRITERIO TOMANDO EN CUENTA LA SIGUIENTE ESCALA.

- o Definitivamente Sí
- 1 = Probablemente Sí
- 2. = Definitivamente No
- 3 Probablemente No
- 4 = Indeciso

1. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.1 ACTIVIDADES DE ADQUISICIÓN, ADECUACIÓN, OPTIMIZACIÓN Y MANTENIMIENTO

No		0	1	2	3	4
		Def sí	Prob Sí	Def No	Prob No	Indeciso
1	En relación con la cantidad de personal administrativo que posee la institución, usted considera que son suficientes para realizar las tareas					
2	Considera usted que los funcionarios administrativos se han colocado en los diversos puestos, atendiendo a sus créditos, méritos y experiencia profesional					
3	Podría evaluarse como eficiente la calidad de desempeño del personal administrativo					
4	Podría evaluarse como buena la formación profesional de los funcionarios administrativos					
5	Se encuentran definidos claramente las características de cada puesto					
6	Conocen los administrativos las funciones que desempeñan					
7	Recibió usted un entrenamiento o capacitación para el cargo que ejerce					
8	Participo usted en un proceso de reclutamiento para entrar al sistema educativo como funcionario					
9	Considera usted que el procedimiento que utiliza el Ministerio de Educación para seleccionar al personal administrativo es eficiente					
10	Existe un plan de incentivos, motivación para el personal					

11	Está usted satisfecho con las prestaciones y el salario que recibe por su trabajo					
12	Demuestra preocupación la dirección por mantener informado al personal sobre aspectos de interés					
13	Considera favorable el ambiente que posee la institución					
14	Cumplen los funcionarios administrativos con las tareas y responsabilidades que se le asignan					
15	Conocen los funcionarios administrativos los deberes y derechos que tienen					
16	Se interesa la dirección por el bienestar y desarrollo profesional y humano					

II. GESTIÓN DE RECURSOS FISICOS

ACTIVIDADES DE ADQUISICIÓN, ADECUACIÓN, OPTIMIZACIÓN Y MANTENIMIENTO.

No		0	1	2	3	4
		Def sí	Prob Sí	Def No	Prob No	Indeciso
1	Posee la institución el equipo físico necesario para las oficinas administrativas					
2	Se encuentran las aulas y laboratorios debidamente acondicionados con el mobiliario, equipos, instalaciones y demás recursos indispensables para el desarrollo del proceso educativo					
3	Es suficiente la cantidad de equipos y mobiliarios que poseen las oficinas administrativas					
4	Reciben los recursos el mantenimiento necesario					
5	Ofrece la institución el mantenimiento necesario para desarrollar su labor					
6	Son los equipos de calidad de acuerdo con el avance tecnológico					
7	Se encuentran los equipos de oficina en buen estado					

8	Se encuentra actualizado el inventario de recursos físicos					
9	Como se siente usted en su puesto No me gusta No me parece bien No me satisface del todo					
10	Como se siente usted en su puesto No me gusta No me parece bien No me satisface del todo					
11	Considera usted que hay favoritismo en la institucion Si, muchos Se trata a todos por igual Absolutamente ninguno Con algunos funcionarios					
12	Considera usted que su jefe Está bien capacitado Esta bien capacitado pero comete muchos errores No esta apto para el puesto					
Le agradecemos anotar cualquier aspecto relacionado con el tema, que usted considere de interés						

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN DE
LA EDUCACIÓN I C A S E
ANEXO No 4

CUESTIONARIO PARA LOS PADRES DE FAMILIA QUE CONFORMAN LA
JUNTA EDUCATIVA ESCOLAR EN LOS COLEGIOS COMERCIALES DEL
CONSEJO REGIONAL DE CHIRIQUÍ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

Este cuestionario tiene como objeto recoger información relacionada con las actividades de Adquisición, Adecuación, Optimización y Mantenimiento de los Recursos Humanos, Físicos y Financieros, que se llevan a cabo para el mejoramiento de la calidad de la Educación Comercial

Si sus respuestas son los más veraces posibles, entonces su ayuda será muy valiosa por lo que le agradecemos su colaboración

INSTRUCCIONES

MARQUE CON UNA X LA CASILLA QUE CONSIDERE MÁS ADECUADA,
SEGÚN SU CRITERIO TOMANDO EN CUENTA LA SIGUIENTE ESCALA

- 0 = Definitivamente Sí
- 1 Probablemente Sí
- 2 = Definitivamente No
- 3 = Probablemente No
- 4 = Indeciso

1. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.1 ACTIVIDADES DE ADQUISICIÓN, ADECUACIÓN, OPTIMIZACIÓN Y MANTENIMIENTO

No		0	1	2	3	4
		Def sí	Prob Si	Def No	Prob No	Indeciso
1	Cuentan las instituciones educativas con el personal, para atender la población Estudiantil Directivo, docente y administrativos					
2	Considera usted que la administración demuestra interés en la solicitud de personal a las autoridades educativas					
3	Demuestra interés la administración por el desarrollo profesional del personal					
4	Existe correspondencia entre el personal administrativo que poseen las instituciones y el que se requiere					
5	Existe la seguridad necesaria en los planteles					
6	Tienen los padres de familia un alto grado de participación en la toma de decisiones, discusión y aprobación de presupuestos, así como la determinación de proyectos					
7	Existen relaciones óptimas entre los padres de familia y el personal que conforma la institución					
8	Considera usted como adecuado el canal de comunicación que existe entre los padres de familia y el personal de la institución					

2. GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICO

2.1 ACTIVIDADES DE ADQUISICIÓN, ADECUACIÓN, OPTIMIZACIÓN Y MANTENIMIENTO

No		0	1	2	3	4
		Def sí	Prob Sí	Def No	Prob No	Indeciso
1	Tiene el edificio escolar suficientes aulas y laboratorios para atender la población estudiantil					
2	Se encuentran las aulas y laboratorios debidamente acondicionados con el mobiliario, equipo, instalaciones y demás recursos indispensable para el desarrollo de las actividades					
3	Es suficiente la cantidad de equipos					
4	Se encuentran adecuadamente colocados los equipos y mobiliario para facilitar la observación y movilización					
5	La ubicación que tiene el plantel permite desplazarse a los estudiantes con facilidad desde sus hogares					
6	Reúnen todas las condiciones de espacio, clima, higiene, seguridad y topografía los edificios escolares					
7	Cuenta la biblioteca escolar con el espacio, recursos didácticos, y equipos para atender con eficiencia a los estudiantes					
8	Tienen los laboratorios el mobiliario y equipo adecuado a la modalidad y nivel					
9	Se encuentran los equipos y el mobiliario buen estado					
10	Considera usted que los estudiantes hacen buen uso de los equipos, mobiliario y otros recursos que posee la institución					
11	Se encuentran los equipos acordes con los avances científicos y tecnológicos.					

12	El plan que existe para reponer los equipos, mobiliario e instalaciones deterioradas es efectivos					
13	Son los equipos de calidad					
14	Considera usted que los recursos físicos favorecen el proceso educativo y contribuyen a desarrollar positivamente el currículo					
15	Considera usted que los recursos físicos favorecen el proceso educativo constituyen a desarrollar positivamente el currículo					

III. GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

3.1 ACTIVIDADES DE ADQUISICIÓN, ADECUACIÓN Y OPTIMIZACIÓN

N o		0	1	2	3	4
		Def sí	Prob Sí	Def No	Prob No	Indeciso
1	Considera usted que los colegios reciben los fondos económicos suficientes para atender las necesidades prioritarias					
2	Cree usted que el patrón de distribución de los recursos financieros que se utiliza es el más adecuado					
3	Es efectivo el actual sistema para el control de los fondos que utiliza la Contraloría General de la República y la Dirección Administrativa del Ministerio de Educación					
4	Considera que las inversiones que se hacen de la Ley 13, corresponden a las necesidades prioritarias de la institución					
5	Participan los padres de familia en la discusión y aprobación de los presupuestos					
6	Considera usted que las inversiones que se hacen están orientadas hacia el mejoramiento de la calidad de la educación					
Le agradecemos anotar cualquier aspecto relacionado con el tema, que usted considere de interés						

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN DE
LA EDUCACIÓN I.C.A.S.E
ANEXO No.5

CUESTIONARIO PARA LOS ESTUDIANTES QUE CURSAN EL VI AÑO DEL
BACHILLERATO COMERCIAL (SECTOR OFICIAL-DIURNO) EN EL CONSEJO
EDUCATIVO REGIONAL DE CHIRIQUÍ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

Este cuestionario tiene el propósito de recoger información relacionada con las actividades de Adquisición, Adecuación, Optimización y Mantenimiento de los recursos humanos, físicos y financieros, que llevan a cabo para el mejoramiento de la calidad de la educación comercial. Si sus respuestas son lo más veraces posibles, entonces su ayuda será muy valiosa por lo que le agradecemos su colaboración.

INSTRUCCIONES

MARQUE CON UNA X LA CASILLA QUE CONSIDERE MÁS ADECUADA, SEGÚN SU CRITERIO TOMANDO EN CUENTA LA SIGUIENTE ESCALA

- 0 = Definitivamente Sí
- 1 Probablemente Sí
- 2 = Definitivamente No
- 3 = Probablemente No
- 4 Indeciso

I. GESTIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS.

1.1 ACTIVIDADES DE ADQUISICIÓN, ADECUACIÓN, OPTIMIZACIÓN Y MANTENIMIENTO.

No		0	1	2	3	4
		Def. sí	Prob Sí	Def No	Prob No	Indeciso
1	Tiene el edificio escolar suficientes aulas y laboratorios para atender la población estudiantil					
2	Reúnen las aulas y laboratorios todas las condiciones como normas de espacio, comodidad, higiene, ventilación, iluminación, seguridad					
3	Es suficiente la cantidad de equipos					
4	Se encuentran adecuadamente colocados los equipos y mobiliario para facilitar la observación y movilización					
5	La ubicación que tiene el plantel permite desplazarse a los estudiante con facilidad desde sus hogares					
6	Tiene el plantel un ambiente que favorece el desarrollo de las tareas educativa.					
7	Cuenta la biblioteca escolar con el espacio, recursos didácticos, mobiliario y equipo para atender con eficiencia a los estudiantes					
8	Poseen los laboratorios los equipos acordes con los avances científicos y tecnológicos					
9	Tienen los laboratorios y aulas el mobiliario, instalaciones y equipos adecuados a la modalidad y nivel.					
10	Se encuentran los equipos, instalaciones y mobiliario en buen estado					
11	Se ha considerado en el horario los periodos necesarios para que los estudiantes descansen.					
12	Se aprovechan al máximo todos los recursos que posee la institución					

13	Cumplen los estudiantes con el reglamento establecido para el uso de laboratorios					
14	Hacen buen uso los estudiantes del edificio, sanitarios, gimnasio, y otras tareas					
15	Ofrece el plantel la seguridad y comodidad para el personal					
16	Se da el mantenimiento adecuado a la infraestructura, equipos, mobiliario e instalaciones					
17	Es efectivo el plan de reposición de equipo, mobiliario e instalaciones deterioradas					
18	Considera que los estudiantes contribuyen de manera positiva al mantenimiento de los recursos que posee la institución					
19	Considera que la administración demuestra interés para ofrecer a los estudiantes una educación de calidad					
20	Considera que los recursos físicos favorecen el proceso educativo y contribuyen a desarrollar positivamente el currículo					

II. GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

2.1 ACTIVIDADES DE ADQUISICIÓN, ADECUACIÓN, OPTIMIZACIÓN.

No		0	1	2	3	4
		Def sí	Prob Sí	Def No	Prob No	Indeciso
1	Recibe la institución educativa los fondos económicos suficientes para atender las necesidades de la población estudiantil					
2	Estás de acuerdo con pagar cuotas por las clases de informática que recibes					
Le agradecemos anotar cualquier aspecto relacionado con el tema, que usted considere de interés						

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN DE
LA EDUCACIÓN I C A S E
ANEXO No 6

CUESTIONARIO PARA LOS DOCENTES QUE LABORAN EN EL
BACHILLERATO COMERCIAL (SECTOR OFICIAL-DIURNO) EN EL CONSEJO
EDUCATIVO REGIONAL DE CHIRIQUÍ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

Este cuestionario tiene el propósito de recoger información relacionada con las actividades de Adquisición, Adecuación, Optimización y Mantenimiento de los recursos humanos, físicos y financieros, que llevan a cabo los Directores para el mejoramiento de la calidad de la educación comercial

Si sus respuestas son lo más veraces posibles, entonces su ayuda será muy valiosa por lo que le agradecemos su colaboración

INSTRUCCIONES

MARQUE CON UNA X LA CASILLA QUE CONSIDERE MÁS ADECUADA,
SEGÚN SU CRITERIO TOMANDO EN CUENTA LA SIGUIENTE ESCALA.

- o = Definitivamente Sí
- 1 = Probablemente Sí
- 2 = Definitivamente No
- 3 = Probablemente No
- 4 = Indeciso

1. **GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

1.1 **ACTIVIDADES DE ADQUISICIÓN, ADECUACIÓN, OPTIMIZACIÓN Y MANTENIMIENTO.**

No		0	1	2	3	4
		Def si	Prob Si	Def No	Prob No	Indeciso
1	En relación con la cantidad de personal que poseen las instituciones educativas comerciales, usted considera que son suficientes Directivos Docentes, Administrativos					
2	Considera usted como efectiva la colocación del personal en los diferentes puestos					
3	Es apropiada la técnica que utiliza la administración para adjudicar las diferentes cátedras a los docentes					
4	Podría evaluarse como eficiente la calidad de desempeño de sus funciones del siguiente personal Directivos Docentes Administrativos					
5	Considera usted que es buena la formación profesional que posee Directivos Docentes Administrativos					
6	Están claramente definidas las características de cada puesto Directivos, docentes, administrativos					
7	Es efectivo el procedimiento utilizado para el reclutamiento, selección y nombramiento de personal Directivos, Docentes Administrativos					
8	Conocen claramente las funciones que corresponden a cada cargo Directivos, Docentes Administrativos					

9	Podría señalarse que el sistema de evaluación utilizado para el desempeño del personal está determinado con bases científicas					
10	Existe una adecuada correspondencia entre las características del personal que posee la institución y el que se requiere Directivos, Docentes Administrativos					
11	Es efectivo el programa de entrenamiento, capacitación y perfeccionamiento que ofrece la institución al personal					
12	Es adecuada la estrategia de motivación que se utiliza para el personal					
13	Esta usted de acuerdo con la escala de salario que paga el Estado por sus servicios profesionales					
14	Existe un ambiente favorable para el desarrollo de las labores docentes					
15	Demuestra interés la administración por las necesidades físicas, morales y espirituales del personal					
16	Existe en la institución la adecuada seguridad para el personal					
17	Tiene el personal docente un alto grado de participación en la toma de decisiones					
18	Puede considerarse como óptimas las relaciones interpersonales					
19	Es efectivo el sistema de comunicación utilizado					

II. GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS

2.1 ACTIVIDADES DE ADQUISICIÓN, ADECUACIÓN, OPTIMIZACIÓN Y MANTENIMIENTO

No		0	1	2	3	4
		Def sí	Prob Sí	Def No	Prob No	Indeciso
1	Tienen los planteles educativos suficientes aulas, laboratorios, para atender la población estudiantil					
2	Se encuentran adecuadamente colocados los equipos y mobiliario para facilitar la observación de la clase y la movilización de los estudiantes					
3	Es suficiente la cantidad de equipos que poseen los laboratorios					
4	La ubicación que tiene el plantel permite desplazarse con facilidad a los estudiantes desde los lugares de residencial					
5	Reúne la infraestructura las condiciones esenciales como espacio, clima, salubridad, higiene para ofrecer seguridad y comodidad al personal					
6	Cuenta la biblioteca escolar con el espacio, recursos didácticos, mobiliario y equipos para atender con eficiencia al personal					
7	Se encuentran la biblioteca actualizada con el material didáctico que requiere el personal					
8	Poseen los laboratorios los equipos y mobiliario adecuados a la modalidad que se imparte					
9	Se ha considerado en el horario los periodos necesarios para que los estudiantes descansen					
10	Se aprovechan al máximo todos los recursos existentes					
11	Cumplen los estudiantes con el reglamento que existe en los laboratorios					

12	Hacen buen uso los estudiantes de los recursos que posee el plantel					
13	Se encuentran los equipos acordes con los avances científicos y tecnológicos					
14	Ofrece el plantel la seguridad adecuada para el personal					
15	Se da el mantenimiento adecuado a la infraestructura, mobiliario, instalaciones y equipos					
16	Existe un plan efectivo de reposición de equipos, mobiliario, instalaciones deterioradas					
17	Considera que los estudiantes contribuyen de manera positiva al mantenimiento de los recursos que posee la institución					
18	Considera que la administración demuestra interés por ofrecer una educación de calidad					
19	Considera que los recursos físicos favorecen el proceso educativo y contribuyen a desarrollar el currículo					

III. GESTION DE RECURSOS FINANCIEROS

3.1 ACTIVIDADES DE ADQUISICION, ADECUACION Y OPTIMIZACION

No		0 Def si	1 Prob Si	2 Def No	3 Prob No	4 Indeciso
1	Considera usted que los colegios reciben los fondos económicos suficientes para atender las necesidades prioritarias					
2	Cree usted que el patrón de distribución de los recursos financieros es el más adecuado					
3	Considera usted que la estrategia que utiliza la administración para la selección de los proveedores es la más adecuada					
4	Puede considerarse como efectiva la metodología utilizada por la Contraloría y la Dirección					

	Administrativa para el control de los fondos en las instituciones educativas					
5	Considera usted como efectiva la estrategia utilizada para la elaboración del presupuesto de gastos e inversiones de la institución					
6	Reciben los docentes de manera oportuna y periódicamente las informaciones financieras de la institución					
7	Considera usted que las inversiones efectuadas por la administración están orientadas hacia el mejoramiento de la calidad de educación que se ofrece					
8	Toma en cuenta la administración las recomendaciones presentadas por los docentes para la asignación de las siguientes partidas					
Le agradecemos anotar cualquier aspecto relacionado con el tema, que usted Considere de interés						